

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Marek Skřivánek



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Návrh aktivit interního PR hutní společnosti**

Internal PR Activities Proposal of the Metallurgical Corporation

Student: Bc. Marek Skřivánek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Krbová

Ostrava 2010

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Marek Skřivánek**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Návrh aktivit interního PR hutní společnosti**  
**Internal PR Activities Proposal of the Metallurgical Corporation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika hutní společnosti
  3. Teoretická východiska interní komunikace
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza současného stavu interního PR
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.  
HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.  
HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

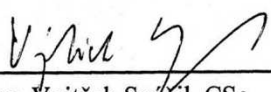
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

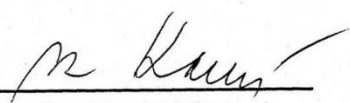
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Krbová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Miestoprísazne prehlasujem, že som svoju diplomovú prácu, vrátane príloh spracoval samostatne a uviedol v nej všetky pramene, literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použil. Prílohy č. 4, 5 a 6, dané mi k dispozícii som samostatne doplnil.

V Ostrave dňa 29. apríla 2010

Bc. Marek Skřivánek

Rád by som sa poďakoval Ing. Petre Krbovej za cenné pripomienky a odborné rady, ktorými počas konzultácií prispela k vypracovaniu tejto diplomovej práce.

Ďakujem spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. za poskytnuté informácie a najmä Ing. Adamovi Kondělkovi za prínosné konzultácie.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	1
<b>2</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI</b> .....	2
2.1	ArcelorMittal vo svete.....	2
2.2	ArcelorMittal v Českej republike.....	3
2.3	Nástroje interných PR v spoločnosti.....	7
<b>3</b>	<b>TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ INTERNEJ KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI</b> .....	10
3.1	Špecifiká internej komunikácie.....	11
3.2	Obsah internej komunikácie.....	12
3.3	Komunikácia s internou verejnosťou.....	13
3.4	Ciele interných Public Relations.....	15
3.5	Postupy interných Public Relations.....	18
3.6	Komunikačný mix internej komunikácie.....	20
3.7	Komunikačné formy a prostriedky.....	22
<b>4</b>	<b>METODIKA ZHROMAŽĎOVANIA DÁT</b> .....	25
4.1	Prípravná etapa marketingového výskumu.....	25
4.2	Realizačná etapa marketingového výskumu.....	28
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INTERNÉHO PR</b> .....	31
<b>6</b>	<b>NÁVRHY A ODPORÚČANIA</b> .....	49
6.1	Návrhy vyplývajúce z výskumu.....	49
6.2	Návrhy požadované od vedenia ArcelorMittal.....	51
<b>7</b>	<b>ZÁVER</b> .....	54
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	55
	<b>ZOZNAM SKRATIEK</b>	
	<b>PREHLÁSENIE</b>	
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

Už témou mojej bakalárskej práce bola marketingová komunikácia. Pri jej spracovávaní som si uvedomil dôležitosť marketingového komunikačného mixu a jeho nástrojov pri predaji produktov konečným zákazníkom. Správne fungujúca komunikácia so zákazníkmi je neoddeliteľnou súčasťou všetkých úspešných produktov.

Za výrobou týchto produktov sa skrýva mnoho faktorov, ktorých správne fungovanie vplýva na ich výslednú kvalitu. Spoločnosť by mohla komunikovať svoje produkty aj tým najideálnejším komunikačným mixom, no v prípade neuspokojenia zákazníka, by sa k ich kúpe opätovne veľmi ťažko vracali. Produkty sú výsledkom ľudskej činnosti a od ich schopností, nálad, motivácie a mnohých ďalších vplyvov sa odvíja aj ich výsledná kvalita. Výsledky každej spoločnosti sú v rukách jej **zamestnancov** a každá firma musí do riadenia svojich komunikačných aktivít zapojiť aj komunikáciu so svojimi pracovníkmi. Vytváranie dobrých vzťahov medzi firmou a jej zamestnancami v konečnom dôsledku z veľkej časti ovplyvňuje spokojnosť zákazníka.

Témou mojej diplomovej práce je komunikácia so zamestnancami, ktorá je v kontexte budovania pozitívnych vzťahov firmy a jej pracovníkov považovaná za **interné aktivity PR**. Nutnosť vytvárania týchto vzťahov musí byť u firiem zamestnávajúcich veľké množstvo pracovníkov cieľavedomá a premyslená aktivita. V spoločnosti **ArcelorMittal Ostrava, a. s.**, ktorá zamestnáva zhruba 5000 zamestnancov na rôznych pozíciách, je riadenie interných komunikačných aktivít nutnosťou. Vedenie denne komunikuje so svojimi zamestnancami prostredníctvom viacerých komunikačných kanálov a snaží sa tak o vytváranie vzájomne prospešného vzťahu. Je dôležité, aby zamestnanci rozumeli, čím sú pre firmu dôležití, čo sa od nich očakáva a čo im firma ponúka. Ak správne funguje tento cieľavedomý vnútrofirminý vzťah, firma získava lojálnych zamestnancov a prostredníctvom nich spokojných zákazníkov.

**Cieľom** mojej diplomovej práce je zhodnotiť internú komunikáciu v spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. Na základe uskutočneného výskumu identifikovať postoj zamestnancov k súčasným formám komunikácie a od neho podľa potreby odvodiť návrhy na zmeny. V prípade neefektívneho fungovania interných PR navrhnúť nové komunikačné formy akceptovateľnejšie zamestnancami.



## **2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI**

### **2.1 ARCELORMITTAL VO SVETE**

ArcelorMittal pôsobí na trhu hutníckeho priemyslu vo viac ako 60 krajinách sveta. Spoločnosť bola založená v roku 2006, kedy sa zlúčili firmy Arcelor a Mittal Steel.

Spoločnosť Arcelor bola vytvorená zlúčením troch členov: Arbed (Luxembursko), Aceralia (Španielsko) a Usinor (Francúzsko). Zlúčenie bolo determinované najmä mobilizáciou technických, priemyselných a obchodných zdrojov spomínanej trojice k vytvoreniu globálneho lídra na trhu s oceľou. Zlúčenie nastalo 19. februára 2001 a názov Arcelor bol vyhlásený 12. decembra 2001. Vo februári 2002, teda približne rok po zlúčení, spoločnosť zaevidovala akcie na viacerých burzách s cennými papiermi.

Skupina Mittal Steel vznikla na filozofii dodávať zákazníkom kvalitné výrobky v požadovanom rozsahu a svojou prítomnosťou zaistiť celosvetovo konkurenčnú spoločnosť na trhu oceliarskeho priemyslu. Od roku 1989 prebehlo mnoho akvizícií a zlúčení so spoločnosťami po celom svete. Podstatný je rok 2003, kedy prebehla akvizícia Novej Hute v Ostrave. Skupina sa sformovala, keď sa dve sesterské firmy LNM Holdings a ISPAT International zlúčili a vytvorili v roku 2004 Mittal Steel.

Po vzájomnom zlúčení v roku 2006 je ArcelorMittal najväčšou svetovou oceliarskou spoločnosťou a je lídrom na trhu s oceľou pre automobilový priemysel, stavebníctvo a domáce spotrebiče. Táto spoločnosť vo svojich výrobných závodoch v Európe, Ázii, Afrike i Amerike vytvára hodnoty pre všetky kľúčové trhy s oceľou. V rámci všetkých výrobných závodov pracovalo v roku 2008 v spoločnosti približne 315 900 zamestnancov. V rovnakom roku predstavovali príjmy spoločnosti 124,9 miliárd dolárov a produkcia 103,3 miliónov ton surovej ocele predstavovala približne 10 % svetového výstupu. Celkový dosiahnutý zisk bol 9,399 miliárd dolárov. Spoločnosť je kótovaná na burzách cenných papierov v New Yorku, Amsterdame, Paríži, Bruseli, Luxembursku a na španielskej burze Barcelona, Bilbao, Madrid a Valencia. Hlavné sídlo spoločnosti sa nachádza v Luxemburgu.

Predstavenstvo ArcelorMittalu je zodpovedné za celkový dohľad nad spoločnosťou. V roku 2008 sa predsedom správnej rady stal Lakshmi N Mittal, ktorý je zároveň generálnym riaditeľom firmy. V predstavenstve je celkovo 11 členov a jeho zloženie odráža zásady dohodnuté v memorande z 25. júna 2006. [12, 13]

## **2.2 ARCELORMITTAL V ČESKEJ REPUBLIKE**

### **2.2.1 Historické súvislosti vzniku**

Už v roku 1942 sa začala písať história súčasnej najväčšej hutnej spoločnosti v Českej republike. Vtedy Vítkovické železiarne, v dôsledku obmedzeného rozvoja vzhľadom k umiestneniu v meste, začali výstavbu svojho južného závodu. O päť rokov neskôr bolo prijaté rozhodnutie o výstavbe hutného kombinátu, ako súčasť Vítkovických železiární.

Prelom nastal v roku 1951, kedy došlo k osamostatneniu od Vítkovic a vznikla Nová Huť Klementa Gottwalda, národný podnik. V tom čase tvorilo celý kombinát päť koksárenských batérií, dve vysoké pece vrátane liacieho stroja, štyri siemens-martinské a päť hlbinných pecí, blokovňa, lisovňa trubiek, zlievareň šedej liatiny a časť elektrárne vrátane vodohospodárstva. V ďalších rokoch sa rozširovali najmä kapacity pre produkciu základných surovín ako sú koks, surové železo a oceľ, ale tiež sa stavali prevádzky s následným spracovaním týchto produktov. Rovnako bola postupne sprevádzkovaná lisovacia trať a linka na výrobu osobných, nákladných a traktorových kolies. Počet koksárenských batérií sa navýšil o štyri, pribudli dve vysoké pece a päť sklopných pecí pre výrobu ocele. Bola postavená tiež nová blokovňa, pásové trate, kontidráťová trať, zariadenie na výrobu trubiek, kyslíkareň a iné. Rozsiahlo sa modernizovali martinské pece na pece tandemové. Ďalšou väčšou investíciou bola výstavba stredojemnej lisovne v južnej časti závodu, centrálnej kyslíkárne a veľkokapacitnej koksárenskej batérie.

V roku 1989 po revolúcii došlo k zmene názvu spoločnosti, kedy sa premenovala na Nová Huť, štátny podnik. S touto zmenou sa spájajú ďalšie významné technologické udalosti, hlavne prechod od odlievania ocele do ingotov k plynulému odlievaniu ocele. Táto zmena priniesla väčšiu výťažnosť oceli a v podstate nižšiu energetickú náročnosť. Dôležitou udalosťou bola tiež výstavba lisovne na výrobu širokého, za tepla valcovaného pásu, ktorá nahradila dve nemoderné trate a ktorej komplex je označovaný za pásovú minihuť.

V roku 2003 kúpil v rámci privatizácie Novú Huť Lakshmi Mittal, ktorého stratégia je založená na reštrukturalizácii a modernizácii upadajúcich oceliarní. Opäť sa zmenil názov spoločnosti a koncom apríla vznikla ISPAT Nová Huť, a. s. O rok neskôr, teda v roku 2004 sa opäť zmenil názov spoločnosti, tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s.

Najdiskutovanejšou témou oceliarskeho sveta v roku 2006 sa stala snaha Lakshmiho Mittala o prevzatie svetovej dvojky Arcelor. Na konci júna tohto roku oznámila rada Arcelor zlučenie s Mittal Steel a vznikol tak svetový gigant, v dôsledku čoho sa opäť zmenil názov ostravskej spoločnosti na dnešný ArcelorMittal Ostrava.

### **2.2.2 Súčasné postavenie**

Obchodný názov spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. napovedá aj o jej právnej forme, ktorou je akciová spoločnosť. Táto právna forma sa s firmou spája už od januára 1992, kedy bola zaevidovaná v obchodnom registri ešte pod spomínaným názvom Nová Huť. Závod sa nachádza v Ostrave – Kunčiciach. Jeho presná adresa tiež uvedená v obchodnom registri je Ostrava, Kunčice, Vratimovská č.p. 689, PSČ 707 02.

Privatizácia akciovej spoločnosti ArcelorMittal Ostrava prebehla v spomínanom roku 2003. Základný kapitál spoločnosti je tvorený 12 390 257 kusmi akcií v menovitej hodnote 1000,- Kč na jednu akciu. Majoritným vlastníkom je s 96,429% podielom akcií ArcelorMittal Holdings AG, ktorá svojím percentuálnym podielom v absolútnej hodnote vlastní 11 947 801 kusov akcií.

Štatutárnym orgánom spoločnosti je Predstavenstvo, ktoré riadi jej činnosť a jedná jej menom. Predstavenstvo má štyroch členov a volí a odvoláva ho Valné zhromaždenie. Predsedom predstavenstva spoločnosti je pán Augustine Kochuparampil, ktorý je zároveň generálnym riaditeľom ArcelorMittal Ostrava, a. s. Ďalším členom predstavenstva je miestopredseda, ktorý pôsobí aj ako riaditeľ pre výrobu a techniku. Zvyšní dvaja členovia predstavenstva zastávajú pozície riaditeľa pre ekonomiku a riaditeľa pre personalistiku závodu. Okrem Predstavenstva je v spoločnosti zriadený kontrolný orgán, ktorý dohliada na činnosť Predstavenstva a je ním Dozorná rada. Tá má celkom 9 členov a na jej čele stojí predseda Dozornej rady spoločnosti.

Výrobná činnosť spoločnosti je zameraná predovšetkým na výrobu a spracovanie surového železa a ocele a hutnú druhovýrobu. Tá je tvorená predovšetkým výrobou koksu a koksochemických výrobkov, surového železa, dlhých výrobkov, strojárenských výrobkov a výrobou energií. Najväčší podiel hutnej výroby tvoria dlhé a ploché valcované výrobky. Strojárenská výroba produkuje z najväčšej časti banské výstuže a cestné zvodidlá. Servis a obslužné činnosti sú v prevažnej miere zaisťované vlastnými obslužnými závodmi.

V rámci ArcelorMittal Ostrava, a. s. existujú dve stopercentné dcérske spoločnosti s vlastnou produkciou. Výroba bezšvých a špirálovo zváraných rúr

a rúrových výrobkov prebieha v spoločnosti ArcelorMittal Tubular Products Ostrava, a. s. Spoločnosť ArcelorMittal Distribution Solutions Czech republic, s. r. o. zase zaisťuje činnosti súvisiace s výrobou dlhých a plochých výrobkov za studena.

K 31. 12. 2007 pracovalo v ostravskom závode 7474 zamestnancov. Počas hospodárskej krízy koncom roku 2008 boli vo firme zavedené tzv. dobrovoľné odchody. Počas nich sa počet zamestnancov zredukoval na súčasných zhruba 6000. Hutnícka výroba v Ostrave sa uskutočňuje v ôsmich **závodoch**:

### **Koksovňa**

Tento závod je najväčším výrobcom koksu v Českej republike. Dve koksárenské batérie a veľkopriestorová koksárenská batéria majú ročnú produkciu cca 1,5 milióna ton koksu. V chemickej časti závodu sú vyrábané chemické produkty (surový čiernouhoľný decht, surový koksárenský benzol, koksárenský plyn, kvapalná síra), ktoré sú úspešne expedované na domáci aj zahraničné trhy. Proces výroby koksu a výrobkov je certifikovaný a spĺňa požiadavky noriem ČSN. Od roku 2000 je závod oprávnený používať označenie „Bezpečný podnik“.

### **Vysoké pece**

Tento závod disponuje štyrmi vysokými pecami. Obvykle je pre naplnenie požiadaviek odberateľov surového železa dostatočná prevádzka troch vysokých pecí s ročnou kapacitou cez 3 milióny ton surového železa. Tri štvrtiny produkcie tekutého surového železa sú spotrebované závozom Oceliareň, približne pätina výroby je dodávaná do akciovej spoločnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL a objemovo najmenší podiel produkcie surového železa je pri prebytku kapacity spevňovaný v niekoľkých sortimentoch podľa požiadaviek zákazníkov.

### **Oceliareň**

Závod Oceliareň je najväčším výrobcom ocele v Českej republike. Tá sa vyrába kyslíkovým pochodom v štyroch tandemových peciach s ročnou produkciou viac ako 3 milióny ton. Dohotovovanie na cieľové parametre sa uskutočňuje na panvových peciach.

### **Lisovne**

Závod vyrába a dodáva dlhé a ploché valcované výrobky určené pre stavby a konštrukcie na tuzemskom i zahraničnom trhu. Zhotovovacie trate prezentujú dve

profilové trate, jedna pásová a drôtová trať, ktoré zaistujú široký sortiment profilov, pásov a drôtov.

### **Strojárne a zlievarne**

Tento závod je výrobnno-oprávarenským závodom spoločnosti. Poskytuje služby závodom a útvaram, ale tiež partnerom v rámci skupiny ArcelorMittal, prípadne tuzemským a zahraničným zákazníkom. Základný sortiment výrobkov tvorí výroba strojových dielov a zariadení, oceľových konštrukcií a výroba železničných dvojkolies. Okrem toho závod prevádzkuje činnosti opravy elektrických strojov, projektovanie, dodávky, montáž a údržbu elektrických zariadení a pod. Závod zaistuje diagnostické merania, skúšky, inšpekcie elektrických zariadení vrátane stavieb. Súčasťou je metrologické stredisko s akreditovaným kalibračným laboratóriom a pracovisko pre školenie zvaračov.

### **Údržba**

Predstavuje opravárenský a údržbársky komplex zaistujúci potreby závodov spoločnosti pri údržbe, opravách, modernizáciách výrobného zariadenia a investičnej výstavbe. Poskytuje služby závodom a útvaram akciovej spoločnosti, ale tiež partnerom, prípadne tuzemským a zahraničným zákazníkom.

### **Energetika**

Predstavuje zložitý a rozsiahly komplex priemyslovej energetiky so špeciálnym zameraním na potreby hutníckeho priemyslu. Prevažná časť dodávok energetických médií smeruje zo závodu do ostatných závodov spoločnosti, časť je určená externým kupujúcim.

### **Doprava**

Zaistuje služby v oblasti internej železničnej a cestnej dopravy a prepravy pre jednotlivé organizačné útvary spoločnosti a pre externé podnikateľské subjekty sídliace v areáli. K základným funkciám patrí prevádzkovanie dráhy a koľajovej dopravy, obchodná činnosť v oblasti tuzemskej železničnej prepravy, koordinácia zamestnaneckej dopravy v rámci a. s. a pod. Železničnú dopravnú cestu tvorí celkom 199 km koľajníc a 52,5 km ciest nachádzajúcich sa v areáli. [11, 19]

## **2.3 NÁSTROJE INTERNÝCH PR V SPOLOČNOSTI**

Spoločnosť ArcelorMittal Ostrava, a. s. sa vzhľadom k svojej veľkosti musí snažiť o budovanie vzájomne prospešného vzťahu so svojimi zamestnancami. Podstatou vyhovujúcich vzťahov je dobre fungujúce interné PR, ktorého nositeľom je firemná komunikácia. Firma má zavedený určitý štandard v niektorých nástrojoch vyplývajúci z jej dcérskeho postavenia. Fungujú tu formy osobnej komunikácie aj komunikácia prostredníctvom médií. Aj keď existujú správy, ktoré môžu byť prezentované len určitým komunikačným kanálom, všetky dôležité informácie sa zamestnancom komunikujú cez všetky dostupné prostriedky. Príslušná správa je samozrejme prispôbena konkrétnemu typu kanála, ktorých je v rámci riadenia interných PR v spoločnosti niekoľko.

### **Firemné mítingy (Proximity Meetings)**

Asi najzaujímavejší nástroj osobnej formy komunikácie so zamestnancami v ArcelorMittal Ostrava sú firemné mítingy. Ide o spolu-firemné zhromaždenie zamestnancov, prípadne zástupcov zamestnaneckých tímov. Tieto komunikačné stretnutia sa konajú každý mesiac na každom závode, na riaditeľstve dvakrát do mesiaca. Prejednávajú sa na nich novinky z personálneho oddelenia, nové projekty, strategické ciele nastávajúcich období, prípadne výsledky a úspechy uplynulého obdobia. Mítingy sa konajú v pracovnej dobe a sú pre vzťahnutých zamestnancov povinné. Aby bolo takéto stretnutie efektívne pre prácu s internými PR, musí byť zaručený priestor pre otvorenú diskusiu. V tomto prípade využíva spoločnosť hlasovacie zariadenia. Pracovníci zúčastnení na takomto stretnutí môžu teda svoje názory prezentovať k prejednávaným veciam pomocou nich. Hlasovacími zariadeniami odpovedajú anonymne zamestnanci na pokladané otázky, reagujú na návrhy a pod. Výsledky hlasovania sa spracúvajú prostredníctvom počítača a sú dostupné ihneď po ukončení hlasovania na konkrétnu otázku.

### **Informačné televízne obrazovky**

Takéto informačné obrazovky sa nachádzajú prevažne vo veľkých firmách a spoločnosť ArcelorMittal Ostrava, a. s. zaviedla ich fungovanie v júni v roku 2008. Ich umiestnenie je samozrejme prispôbené pracovným podmienkam, kedy sú umiestňované v rámci podniku v halách a jedálňach. Prinášajú aktuálne informácie zo života firmy v širokom rozsahu a prijateľnou formou pre zamestnancov. Vo firme sa

nachádza presne 20 takýchto obrazoviek. Prezentujú sa nimi aktuality a novinky podobne ako cez všetky kanály určitou špecifickou formou, ktorou býva spravidla prezentácia. Výhoda oproti ostatným prostriedkom je v rýchlosti nasadenia. Všetky informačné obrazovky vysielajú správu ihneď po jej spustení na centrálnom počítači. Správy sú aktualizované denne. Televízie sú využívané aj pre rôzne firemné školenia, inštruktáže, pre prezentácie chystaných akcií, alebo zostrihy z už uskutočnených akcií. V rámci inštruktáží sa na nich prezentujú napr. bezpečnostné filmy. Ukážka rozmiestnenia informačných TV sa nachádza na obrázkoch č. 1 a 2 v prílohe 5.

### **Firemné nástenky**

Nástenky sú rozšíreným a hlavne veľmi jednoduchým komunikačným prostriedkom. Nástenky prezentujú často informácie s dlhšou časovou platnosťou, ktoré by mali mať zamestnanci neustále na očiach. Komunikujú sa nimi napríklad prehľady plnenia úloh, akcií a plánov. Samozrejme sú na nich aj aktuálne informácie dôležité pre motiváciu pracovníkov, akými sú napr. prehľady o plnení výkonov a aktuality týkajúce sa firmy. V ostravskom závode sa ich nachádza 105 kusov a slúžia prevažne pre informovanie robotníkov. Správy sa na nich aktualizujú priemerne dvakrát do týždňa. Samozrejme v prípade potreby majú nástenky výhodu v tom, že možno informácie veľmi jednoducho a pomerne rýchlo aktualizovať. Ukážka firemnej nástenky sa nachádza na obrázku č. 3 v prílohe 5.

### **Intranet**

Je internou elektronickou sieťou spoločnosti založenou na sieťových protokoloch. Sieť je prístupná len zamestnancom a ďalším oprávneným osobám, pričom je majetkom firmy. Funguje podobne ako internet, ale len v rámci podniku, takže slúži najmä na zdieľanie a predávanie podnikových informácií. V ArcelorMittal Ostrava využíva tento komunikačný nástroj zhruba 30 % zamestnancov. Sú to najmä tí, ktorí majú v práci počítač pripojený k firemnej sieti - k intranetu. K intranetu spoločnosti sa dá pripojiť s ktoréhokoľvek počítača pripojeného k firemnej sieti po zadaní príslušných prihlasovacích údajov. Na firemnom intranete možno zapisovať dochádzku a funguje tu aj možnosť prihlasovať si obedy v závodnej jedálni. Jeho veľkou výhodou je poskytovanie informácií v reálnom čase a možnosť spätnej väzby. V rámci jeho funkcií funguje totiž diskusné fórum, fotogaléria a môžu sa písať aj dotazy na generálneho riaditeľa. Ukážka firemného intranetu je vyobrazená v prílohe 5 na obrázkoch č. 4, 5, 6.

## **Firemný časopis**

Firemný časopis má pre budovanie interných PR veľký význam. Spočíva v cieľových skupinách verejnosti, kedy si ho nečítajú len samotní zamestnanci, ale celé ich rodiny. Vo veľkých firmách, kde sa často zamestnanci nepoznajú, je prínos tohto média veľmi veľký. V ostravskom závode ArcelorMittal vychádza zamestnanecký časopis už takmer 58 rokov. V súčasnosti je časopis dostupný aj na internetových stránkach spoločnosti a má k nemu tak prístup v podstate ktokoľvek. Už samotný názov časopisu komunikuje zamestnancom určité miesto kam firma smeruje. Jeho názov je vyjadrený číslom „1“. Okrem toho je zaujímavý aj formát, v akom teraz časopis vychádza. Pôvodne časopis vychádzal každých 14 dní vo formáte A4. Takto vyšiel naposledy 28. augusta 2008. V súčasnosti vychádza firemný časopis každý mesiac vo formáte A3. Tieto zmeny boli prijaté na základe podnetu materskej firmy, ktorá takto formát zjednotila k celosvetovej podobe. Okrem formátu je aj titulná strana na každom čísle zhodná s titulnou stranou ostatných závodov ArcelorMittal na celom svete. Obsah je samozrejme prispôbený daniu v dcérskych spoločnostiach rozdielne. ArcelorMittal Ostrava, a. s. vydáva časopis vo vlastnej réžii s obsahom prispôbeným vlastným zamestnancom. Zmena vzhľadu firemného časopisu v čase je zobrazená v prílohe č. 4.

Informácie v ňom sú teda podávané v súvislostiach firmy previazaných na jej zamestnancov. Snaží sa vybudovať u zamestnancov pocit dôležitosti a ich vlastného prínosu pre podnik. Podáva zrozumiteľné a zaujímavé informácie pre každého zamestnanca. Časopis obsahuje prehľady budúcich akcií a rekapitulácie minulých zamestnaneckých akcií. Nájdeme v ňom aj rozhovory s vedúcimi pracovníkmi závodov po celom svete. Zamestnanci sa dočítajú o akciách a veľtrhoch, ktorých sa firma zúčastňuje. Informuje zamestnancov o novinkách z výskumu a vývoja. Taktiež sa v ňom dočítame o personálnych zmenách, o zaujímavých osobnostiach, ktoré pre spoločnosť pracovali. V každom čísle sú predstavení najlepší zamestnanci v danom mesiaci. Hodnotia sa spoločenské podujatia, rôzne akcie pre zamestnancov, ich rodiny a pod.

Možnosti časopisu spočívajúce vo vizualizácii pomocou fotodokumentácie sú silným nástrojom interných PR. Dôkazom je aj podoba časopisu počas ekonomickej krízy. Tri čísla firemného časopisu boli tlačené čiernobiely a na menej kvalitnom papieri. Firma tým ušetrila značnú časť nákladov a svojím zamestnancom komunikovala, že aj počas krízy sa snaží o zachovanie ich časopisu. [6, 19]



### **3 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ INTERNEJ KOMUNIKÁCIE SPOLOČNOSTI**

V bežnom živote jednotlivcov predstavuje pojem komunikácia základ všetkých medziľudských vzťahov. Pojem komunikácia vychádza z latinského „communis“, čo znamená zdieľanie, spolčovanie, spoločnú účasť. Môžeme ju teda všeobecne charakterizovať ako proces zdieľania určitých informácií, pričom má za cieľ odstrániť, či znížiť neistotu na oboch komunikujúcich stranách. [4]

Najčastejšie sa komunikácia orientuje iba na sféru informácií. Jej predmetom však môže byť akýkoľvek výtvor (verbálny i neverbálny, ľudský i prírodný, hmotný i duchovný), ktorý je predstavený jednou stranou a vnímaný stranou druhou. Práve prezentáciu jednej a následnú reakciu druhej strany, chápeme ako komunikáciu. Veľmi dôležitou súčasťou komunikácie sú i mimoslovné prejavy. Treba si preto uvedomiť, že aj vnímanie účastníkov so zapojením zmyslov, intuície, citu i rozumu, spoločne s gestikuláciou aktívne vplývajú na komunikáciu. Znamená to, že to ako vystupujeme, naše chovanie a všetko čo robíme a nerobíme je tiež súčasťou komunikácie. [4, 6]

Vo firme môžeme sledovať viacero tokov informácií, pričom sa sleduje hlavne tok z vonkajšieho okolia, informácie o trhu a prostredí, v ktorom podniká a ich zapracovávanie do fungovania firmy. Tok informácií vo vnútri firmy je však nemenej dôležitý a ešte omnoho rýchlejší. Práca s internými informáciami, ich zdieľanie a vytváranie know-how ale nie sú hlavnou náplňou komunikácie vo vnútri firmy. Vnútro-firemná komunikácia je základným spojovacím článkom v procese riadenia, pričom prechádza všetkými manažérskymi funkciami. Bez internej komunikácie si nemožno firmu a jej fungovanie vôbec predstaviť. Komunikáciu tu chápeme ako proces výmeny, predávania a prijímania informácií, ktoré by mali jasne odrážať aktivitu a ciele firmy. [6]

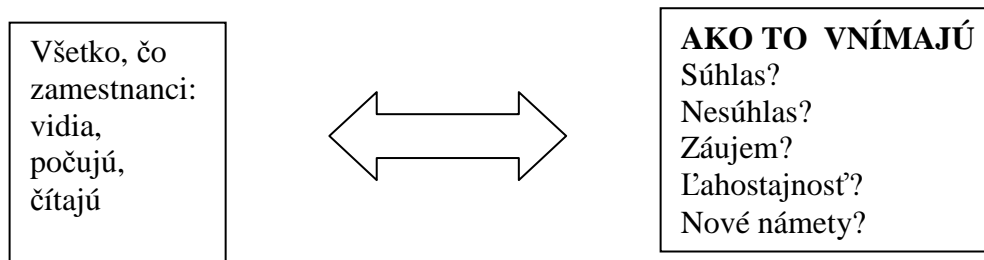
Manažéri využívajú vo firme komunikáciu ako nástroj, ktorým ovplyvňujú pracovné postoje, aktivitu a chovanie pracovníkov. Pri jej efektívnom uplatňovaní využívajú svoju mocenskú autoritu, vhodný štýl vedenia, účinné metódy motivácie a odmeňovania. Aby bola skutočne efektívna, musia si uvedomiť, že zamestnanci sú pre firmu rovnako dôležití ako jej zákazníci. Fungujúca komunikácia vo vnútri firmy je výrazným znakom vyspelosti jej vnútornej kultúry. Interná komunikácia svojím charakterom teda predstavuje jeden z kľúčových prvkov public relations vo vzťahu k zamestnancom ako k internej verejnosti. [6, 7]

### 3.1 ŠPECIFIKÁ INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Do činností prebiehajúcich v dnešných firmách je zapojených mnoho ľudí, ktorí nemusia byť zamestnancami a napriek tomu hrajú dôležitú úlohu vo vnútornej komunikácii. Príkladom môže byť to, že v súčasnosti firmy stále viac využívajú okrem stálych zamestnancov tiež externých spolupracovníkov, odborných poradcov, zmluvných partnerov a pod. Interná komunikácia alebo komunikácia vo vnútri firmy, je teda výstižnejším termínom pre označenie tejto širokej oblasti firemnej komunikácie.

Informácie, ktoré sú predmetom komunikácie z podniku smerom do vonkajšieho a vnútorného okolia, sú súčasťou koordinovanej marketingovej činnosti, resp. marketingovej komunikácie v rámci celého komunikačného mixu. Je veľmi dôležité, aby si vedenie firmy uvedomovalo všetky komunikačné smery a nepodceňovalo komunikáciu so žiadnym z partnerov. Na to nadväzuje vhodná voľba foriem komunikácie so všetkými cieľovými skupinami.

Pre komunikáciu s internou verejnosťou platia rovnaké zásady ako pre ktorúkoľvek inú záujmovú skupinu: musí ísť o obojsmerný proces, musíme sa teda aktívne usilovať o spätnú väzbu a čo najlepšie pochopenie ich postojov, názorov a predovšetkým motivácie. Interná komunikácia nie sú iba nástroje – teda všetko to, čo ľudia vidia, čítajú alebo počujú, je to obojsmerný proces predávania a prijímania informácií a spätných väzieb (viď obr. 3.1). [5, 7]



Obrázok 3.1 - Interná komunikácia ako obojsmerný proces [7, str. 135]

Komunikácia vo vnútri organizácie sa nedá nijako obísť, a aj keď nie je vo firme podporovaná konkrétnym mixom, existuje za každých okolností. V každej organizácii existuje aj bez toho aby bola tvorená manažmentom a má svoje vlastné siete, zdroje, neformálnych vodcov a pod. Je veľmi dôležité poznať túto „neformálnu“ sieť. Čím lepšie ju spoločnosť, v ktorej prebieha pozná, tým viac ju dokáže využívať a tým lepšie výsledky dosahovať pri oficiálne komunikovaných správach. [6, 7]

### **3.2 OBSAH INTERNEJ KOMUNIKÁCIE**

Firemné vnútorné prostredie je tvorené najmä zamestnancami a ich vzájomnými vzťahmi. Pre fungovanie firmy sú práve oni najdôležitejším a súčasne najťažšie ovplyvniteľným faktorom. Vychádza to z individuality osobností, nezávislosti, ľudskej osobitosti, samostatnosti, zo schopnosti samostatného myslenia. Kontrolovať a riadiť myslenie, prejavy a chovanie ľudí je samozrejme nemožné, dajú sa však viac či menej ovplyvňovať, stimulovať k plneniu spoločných cieľov a vlastnej motivácii. Z tohto pohľadu je proces internej komunikácie veľmi náročný a dôležitý.

Všeobecne bývajú predmetom komunikácie informácie. Vo firme však ľudia pracujú s dátami, informáciami a znalosťami. Rozlíšenie týchto foriem obsahu má pre vnútro-firemnú komunikáciu význam hlavne pre samotnú prácu s nimi.

#### **Dáta**

Všetko, čo môžeme monitorovať zmyslami považuje odborná literatúra za dáta. Teda všetko to, čo vnímame zrakom, sluchom, hmatom, chuťou – čiže do istej miery vnemy. Firemná prax považuje za dáta objektívne fakty o určitých skutočnostiach, alebo postupnosť znakov s určitou hodnotou. V skratke možno za dáta označiť všeobecné výroky popisujúce realitu. Tieto sú ďalej spracovateľné a možno ich kvantitatívne i kvalitatívne ohodnocovať. Môžu to byť napríklad čísla objemu predaja, počet zákazníkov, predané kusy a pod. Dáta bývajú predmetom firemných databáz. Ich úlohou je podávať faktickú správu bez vypovedacej hodnoty, bez významu a bez vysvetlenia. Sú základom informácií a sú na ne kladené určité nároky týkajúce sa rýchlosti ich obstarania, nákladov na ich získanie a najmä na ich zrozumiteľnosť a formát.

#### **Informácie**

Informácie sú dáta, ktorým je pridelený určitý význam a sú s ním ďalej interpretované. Sú to dáta, ktorým užívateľ prikladá konkrétnu vypovedaciu hodnotu, dôležitosť a význam. Užívateľ na základe svojich znalostí, vytvára z dát informácie subjektívneho charakteru. Z toho vyplýva, že dáta majú pre užívateľa význam len vtedy, ak má určité znalosti nutné k ich spracovaniu. Niektoré dáta môžu mať pre rôznych príjemcov rôzny význam odvíjajúci sa od znalostí k ich samotnému spracovaniu. Náklady na obstaranie informácie a osobný vzťah, ktorý k nim má užívateľ,

determinujú pre neho ich hodnotu. Pokiaľ príjemca a spracovateľ nemajú znalosť ako informácie využiť a spracovať, môžu byť pre nich úplne bezcenné. [5, 6]

### **Znalosti**

Znalosť vzniká a je používaná v ľudských myšliach, pričom je vždy zviazaná s ľudskou činnosťou a emóciami. Jej základom sú informácie a ich subjektívne spracovanie v mysli. Znalosť je charakterizovaná ako informácia navyše, ako informácia, čo robiť so získanou informáciou. V organizačnom procese sú znalosti súčasťou praktík, procesov, noriem a rutín a vznikajú pri konkrétnej činnosti v ľudských myšliach. Z ich charakteru vyplýva ich vysoká subjektivita a kvalita ich prenosu sa nedá zaručiť. Nemôžu byť predmetom spracovania v informačných systémoch. Ich prenos a zdieľanie je založený na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníckmi znalostí a najmä na fungujúcej komunikácii.

Základ obsahu firemnej komunikácie vychádza z definovania firemnej identity a zo snahy o zladenie tejto identity s vyžadovaným imidžom firmy.

**Firemná identita (Corporate Identity)** je hmatateľný, konkrétny spôsob chovania a komunikácie firmy. Sú to hmatateľné prehlásenia a prezentácie prostredníctvom produktov, značky a komunikácie s vonkajšou a vnútornou verejnosťou. Prvoradým cieľom Corporate Identity je teda vytvoriť jednoznačný obraz spoločnosti. Hlavným poslaním vo vnútornej komunikácii je zlepšiť produktivitu práce tým, že dáva zamestnancom pocit súdržnosti k firme.

**Imidž organizácie (Corporate Image)**, vnímaný obraz firmy vonkajšími a vnútornými partnermi, sa vytvára na základe komunikácie firmy s partnermi, na tom ako jedná a ako sa k nim správa. Imidž firmy je vlastne obraz firemnej identity, tak ako je firma vnímaná cieľovými skupinami.

Je preto nutné, aby obsah všetkých komunikačných aktivít podliehal jednotnej koordinácii so spoločným cieľom. [5, 6, 10]

### **3.3 KOMUNIKÁCIA S INTERNOU VEREJNOSŤOU**

Vnútorne prostredie podniku, ktoré tvoria predovšetkým vlastní zamestnanci, je jednou z dôležitých zložiek marketingového prostredia podniku. Marketing musí mať svoje úlohy a ciele teda aj vo vnútri podniku a hlavne interné PR sú dôležitým nástrojom pri budovaní vzťahov so zamestnancami.

**Public relations (PR)**, v našich zemepisných šírkach označované tiež ako „vzťahy s verejnosťou“, predstavujú plánovanú a systematickú činnosť, ktorej cieľom je vytvárať a upevňovať dôveru, porozumenie a dobré vzťahy organizácie s kľúčovými, dôležitými skupinami verejnosti. Tieto kľúčové cieľové segmenty predstavujú skupiny či jednotlivcov spätých s našimi aktivitami, prípadne nimi ovplyvnené. [1, 2, 6]

Verejnosť je chápaná ako skupina ľudí, ktorým firma priamo svoje produkty nepredáva, ale predpokladá o nich, že ovplyvňujú názory na ňu. K základným kategóriám kľúčových skupín sa teda počítajú:

- **vlastní zamestnanci organizácie,**
- majitelia, akcionári,
- dodávatelia,
- finančné skupiny, predovšetkým investori,
- zdieľacie prostriedky,
- miestne obyvateľstvo, komunita,
- miestni predstavitelia, zastupiteľské orgány a úrady,
- zákazníci. [1, 2, 8]

S ohľadom na typ verejnosti, pre ktorý sú konkrétne aktivity PR určené, môžeme rozlíšiť ich rôzne typy. Dôležité je napríklad hľadisko rozdelenia vnútorných a vonkajších firemných vzťahov. Delenie verejnosti, ktorá je ovplyvňovaná nástrojmi PR, na externú a internú je v odbornej literatúre charakterizované ako Marstonové delenie. [6] V rámci interných, vnútorných public relations sa zameriavame na interných stakeholderov, ktorými sú vlastní zamestnanci, ich rodiny a akcionári, ktorí sú špecifickým typom internej finančnej verejnosti. Najdôležitejšou časťou vnútornej verejnosti podniku sú zamestnanci a väčšina aktivít v rámci interných PR sa sústreďujú práve na nich. V odbornej literatúre sú PR akcie zamerané na zamestnancov nazývané aj „Employee relations“ [10].

**Zamestnanci** potrebujú pre lepšiu identifikáciu s firemnými cieľmi dostatok informácií, ktoré v nich vzbudzujú dôveru v počínanie firmy a presvedčujú ich o zmysluplnosti ich konkrétnej práce v kontexte fungovania firmy. Správne interné PR môže ovplyvniť pracovnú morálku zamestnancov a šírenie dobrého mena firmy práve prostredníctvom nich. Pre vytváranie a udržiavanie dobrých vzťahov sa osvedčujú v praxi hlavne rôzne firemné stretnutia, diskusie a hlavne dostatok informácií, resp. spravodajstvo o firme prostredníctvom tlačovín a násteniek.

Marketingová komunikácia a jej komunikačný mix nie je nijak vymedzená iba pre použitie na komunikáciu s externou verejnosťou. Zameriava sa na všetkých partnerov, a teda môžeme klasický komunikačný mix používať aj pri komunikácii s internou verejnosťou. Zamestnancov je treba chápať ako partnerov, ako internú verejnosť a budovať s nimi pozitívne vzťahy. Všetky použité komunikačné nástroje internej komunikácie vzťahnuté na zamestnancov sú v tomto kontexte vlastne **internými aktivitami PR**. [2, 6, 10]

### 3.4 CIELE INTERNÝCH PUBLIC RELATIONS

Mohlo by sa zdať, že väčšina cieľov PR sa zameriava prvotne na informovanosť, no ich skutočný cieľ smeruje k zmene postojov, k vytváraniu pozitívnych vzťahov k firme a k tomu, čo firma robí. Fungujúce PR sú samozrejme zamerané na predávanie informácií, prostredníctvom ktorých sa firma snaží o ovplyvňovanie názorov, postojov, pocitov a ich udržiavanie. Hlavne v prípade cieľovej skupiny zamestnancov sú interné PR určené predovšetkým k ovplyvňovaniu postojov, prípadne ešte na zmenu chovania tejto skupiny. Interné PR majú hlavný cieľ v oblasti informovania zamestnancov o strategických prioritách firmy a najmä o úlohe, akú majú pri ich realizácii. Aby mohli byť účinne uplatňované, musia posilňovať motiváciu pracovníkov pri spoločnom dosahovaní firemných cieľov.

Ako bolo už spomínané, interná komunikácia začína spoločne pri budovaní firemnej identity, kedy sa motivujú a školia zamestnanci tak, aby sa v súlade s touto identitou správali pri jednaní s vonkajšou verejnosťou. Táto aktivita, ako všetky aktivity PR smerujúce von, alebo do firmy, je **trvalá**. Interné PR nie sú ohraňované splnením cieľa, či účasťou na konkrétnej firemnej akcii, ale trvale budujú pozitívny vzťah zamestnancov k firme. Zamestnanci musia mať informácie o špecifických marketingových akciách, alebo zásadných firemných rozhodnutiach. Tie ich môžu určitým spôsobom ovplyvňovať a pracovníci musia byť motivovaní ich nielen prijať, ale tiež sa na nich podieľať. Prínos interných PR je tiež v celkovej spokojnosti zamestnancov s ich podnikom, s ich hrdosťou na podnik a s propagáciou a šírením dobrého mena podniku v súkromnom živote. [4, 6, 10]

Interná komunikácia je súčasťou celého komunikačného mixu a jej ciele musia vychádzať z komunikačnej stratégie. Hlavným cieľom komunikačnej stratégie je tvorba imidžu a reputácie firmy u vonkajších, ale aj u vnútorných partnerov firmy. Dôležitú

rolu v budovaní imidžu firmy majú zamestnanci. Spôsob ich konkrétneho chovania a ich komunikácie s partnermi ovplyvňuje to, ako je firma vnímaná okolím.

Interná komunikácia hrá v komunikačnej stratégii teda dôležitú úlohu. Pri jej tvorbe a implementácii je potrebné definovať ciele, ktoré by mala firma naplňať, aby sa dosiahla jej efektívnu úroveň. Z uvedeného vyplýva, že každá firma si môže svoje ciele nadefinovať sama. Samozrejme treba pri ich tvorbe zohľadniť špecifiká vnútro-firmnej komunikácie tak, aby skutočne fungovala. V rámci aktivít interných PR sa v praxi rozlišuje niekoľko základných samostatných cieľov, ktoré na seba vzájomne nadväzujú, ovplyvňujú sa a podporujú. Tieto hlavné ciele možno podľa rôznych odborných zdrojov, aj keď s rôznymi obmenami, sformulovať do nasledujúcich najvýznamnejších bodov.

#### **3.4.1 Informačná a motivačná prepojenosť firmy**

*„Zaistenie informačných potrieb všetkých pracovníkov firmy a informačnej prepojenosti firmy zohľadňujúcu nadväznosť a koordináciu procesov.“* [6, str. 21] Základom interných PR je informovanosť, teda dostatok, správnosť a aktuálnosť načasovania informácií. Podávané informácie musia byť jednoznačné, pravdivé a musia vylučovať pochybnosti. Akýkoľvek nedostatok v informovanosti spôsobuje pochybnosti a vytvára vhodné podmienky k šíreniu fám alebo negatívnych informácií. Pre posilňovanie pozitívneho imidžu firmy je priam nutnosťou poskytovať tiež dostatok pozitívnych informácií.

#### **3.4.2 Vzájomné pochopenie a dôvera**

*„Zaistenie vzájomného pochopenia a spolupráce na základe dosiahnutia porozumenia v spoločných cieľoch (medzi manažmentom firmy a zamestnancami, medzi manažérom a jeho tímom a pracovníkmi navzájom).“* [6, str. 21] Zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s cieľmi firmy, rozumejú svojej práci a považujú ju za zmysluplnú v rámci fungovania celej firmy, sa stávajú nenahraditeľnými pracovníkmi. Dôvera zamestnancov je nutná pre ich motiváciu a lojalitu. Dôvera je tiež základom pre dosiahnutie stavu vzájomného prispôsobenia. Lojalnosť pracovníkov sa taktiež prejavuje v ich dôvere k firme. Jej zmysel sa ukazuje hlavne vo chvíľach prijímania a uplatňovania zmien, pretože vtedy lojalní pracovníci zmeny podporujú, nakoľko dôverujú svojmu vedeniu a vedia, že tieto zmeny sledujú správny cieľ.

### 3.4.3 Utváranie a zmena postojov

*„Ovplyvňovanie a vedenie k žiaducim postojom a pracovnému chovaniu pracovníkov, zaistenie stability a lojality pracovníkov.“* [6, str. 21] Vnútna motivácia zamestnancov začína len za predpokladu dostatočných stimulačných podmienok daných dôverou, otvorenou atmosférou a priestorom pre spätnú väzbu. Len tí zamestnanci, ktorí sú nedeliteľnou a dôležitou súčasťou firmy, cítia k firme dôveru a jej záujem o vzájomne výhodný vzťah, sú ochotní pracovať viac a lepšie v záujme firmy. Pozitívny vzťah zamestnancov sa prejavuje hlavne v ich lojalite a šírení dobrého mena firmy. V rámci aktivít interných PR je tento stav veľmi žiaduci, pretože spokojný zamestnanec šíri pozitívny imidž firmy vo svojom okolí a jeho pracovné výkony majú v mnohých prípadoch priamy vplyv na zákaznícku spokojnosť.

### 3.4.4 Fungovanie spätnej väzby

*„Neustále udržiavanie spätno-väzobného komunikačného systému a zavedenie zistených poznatkov do praxe – neustále zdokonaľovanie komunikácie vo vnútri firmy.“* [6, str. 21] Spätná väzba odráža reakcie na prácu interných PR. Na základe spätnej väzby sa ukazuje, či sú tieto aktivity účinné alebo neúčinné. Výsledky spätnej väzby môžu posúvať firemnú pôsobnosť správnym smerom nielen v oblasti komunikácie. Spätná väzba napomáha aj pri dosahovaní vzťahu vzájomného porozumenia. Taktiež výrazne zlepšuje prácu interných PR, hlavne napomáha lepšie preventívne čeliť možným nedorozumeniam a predchádzať konfliktom. Dôležité je ale uvedomiť si, že samotné získavanie informácií nezaistuje účinnosť spätnej väzby. Jej správnosť sa odvíja od práce manažmentu so získanými informáciami, na ochote firmy svojich zamestnancov počúvať, diskutovať s nimi a na potrebe vytvárať dlhodobu pozitívny vzťah. [2, 5, 6]

V rámci interných PR sa pôsobí intenzívne dovnútra firmy, na vlastných zamestnancov. Cieľom je dosiahnuť pozitívny vzťah, ktorý je základom vzťahu k firme, stotožnenie sa s cieľmi a lojalitu. Na dosahovanie cieľov interných PR je nutné vytvoriť vo firme priaznivé podmienky. Pri ich tvorbe a využívaní konkrétnych foriem si treba uvedomiť, že správne fungujúca interná komunikácia nemusí automaticky znamenať spokojných zamestnancov. Mnoho z nich totiž považuje komunikáciu vo vlastnom podniku za nevyhovujúcu a nie je vždy správne budovať ju tak, aby uspokojovala to, čo od nej zamestnanci očakávajú. Konečným cieľom internej komunikačnej stratégie a jej



správneho fungovania nie je spokojný zamestnanec, ale jeho prostredníctvom spokojný zákazník. [6, 7]

### **3.5 POSTUPY INTERNÝCH PUBLIC RELATIONS**

Proces interných PR nie je nijak náhodný a vyžaduje určitú postupnosť krokov, aby bolo ich samotné pôsobenie na cieľovú skupinu zamestnancov zmysluplné. Celý proces činnosti interných PR je štruktúrovaný a predstavuje cyklus vzájomne na seba nadväzujúcich činností:

- monitoring postojov a názorov,
- analýza stavu a rozbor faktorov ovplyvňujúcich postoje zamestnancov,
- vypracovanie postupov, plánov a harmonogramov konkrétnych akcií,
- realizácia jednotlivých aktivít,
- spätná väzba, upresňovanie ďalších postupov. [6]

#### **3.5.1 Monitoring postojov a názorov**

Pre zaistenie maximálnej účinnosti interných PR je nevyhnutné voliť ich obsah s prihliadnutím na aktuálny stav zamestnaneckých postojov k firme. Monitoring predstavuje cielené prieskumy, ankety a pohovory medzi zamestnancami, ktoré majú odhaliť nálady vo firme prostredníctvom názorov zamestnancov. Názorová otvorenosť hrá v tomto smere veľkú úlohu a jej posilňovanie zo strany firmy je žiaduce. Samozrejme musí byť nastavená určitá rovnováha v otvorenosti prejavov zamestnancov a firemnej authority, aby nepôsobili tieto dve sily kontraproduktívne.

#### **3.5.2 Analýza stavu a rozbor faktorov ovplyvňujúcich postoje zamestnancov**

Vhodne zvolená stratégia interných PR sa musí opierať o analýzu aktuálnych postojov zamestnancov. Dôležité je zameranie na hlavné faktory ovplyvňujúce tieto postoje a eliminácia nepodstatných faktorov. Treba identifikovať možné neistoty, ktoré sa môžu stať základom negatívnych postojov a včas ich vedieť eliminovať.

#### **3.5.3 Vypracovanie postupov, plánov a harmonogramov konkrétnych akcií**

Výsledky predchádzajúcich analýz nám určujú smer činností interných PR aktivít smerom k zlepšeniu zaujímaných zamestnaneckých postojov. Správne

pochopenie postojov a zvolenie postupov sú základom k vypracovaniu programov konkrétnych PR akcií. Účinnosť takýchto programov bude výrazná pri objasňovaní zámerov spoločnosti vo vzťahu k zamestnancom. Samozrejme pre úspešnosť jednotlivých akcií je nutné vypracovať časový harmonogram a rozpočet.

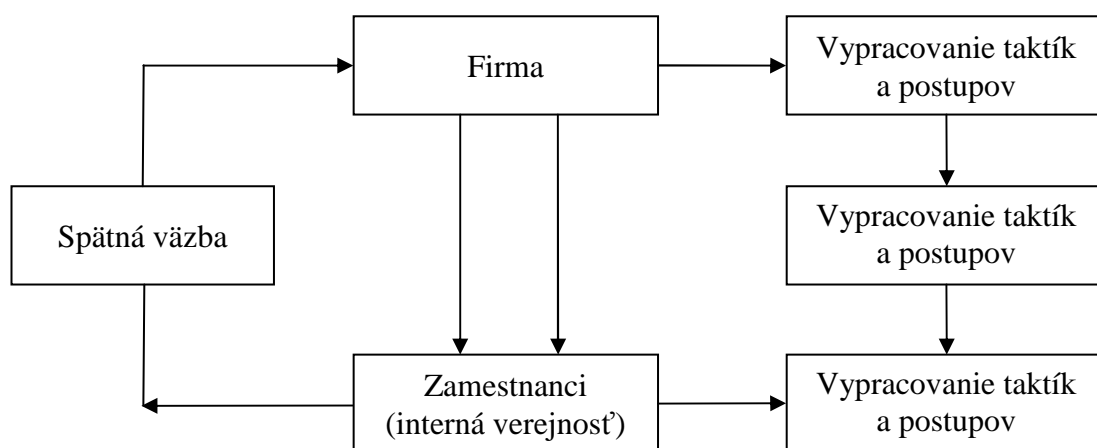
### 3.5.4 Realizácia jednotlivých aktivít

Správne predbežné naplánovanie a riadenie aktivít vyplývajúce z analýz sú základom úspešnosti interných PR. Dôležitú úlohu tu zohráva aj výber a správnosť fungovania komunikačných kanálov. Voľba prostriedkov musí odrážať stanovené ciele a byť v súlade s komunikačnou stratégiou. Široká škála komunikačných prostriedkov ponúka mnoho možností na budovanie a udržiavanie pozitívneho vzťahu firmy a jej zamestnancov.

### 3.5.5 Spätná väzba, upresňovanie ďalších postupov

V podniku sa neustále menia podmienky a prispôsobenie sa novým situáciám vyžaduje zmeny v postupoch. Neustála práca s priebežnými informáciami a vyhodnocovanie výsledkov kontinuálne napomáha k vylepšovaniu celkového postupu.

Grafické zobrazenie kolobehu postupov interných PR aktivít je znázornené na obrázku 3.2.



Obrázok 3.2 - Cyklus interných aktivít PR [6, str. 37]

Fungujúce interné PR sú veľmi silným nástrojom, samozrejme za predpokladu fungujúcej vonkajšej marketingovej komunikácie. Všetky prvky komunikácie musia vychádzať z rovnakého spoločného základu a musia mať na zreteli spoločný cieľ. Vzájomné prepojenie oboch smerov komunikácie vytvára transparentný obraz imidžu firmy. Zamestnanci sú na vnímanie tohto obrazu zvlášť citliví. Prichádzajú totiž do kontaktu s oboma smermi komunikačného pôsobenia a ak nezodpovedá vonkajší obraz firemného imidžu proklamovanému vnútornému, pôsobí komunikácia firmy kontraproduktívne. Výsledkom je negatívny vplyv na postoje zamestnancov a prostredníctvom nich na ostatné cieľové skupiny.

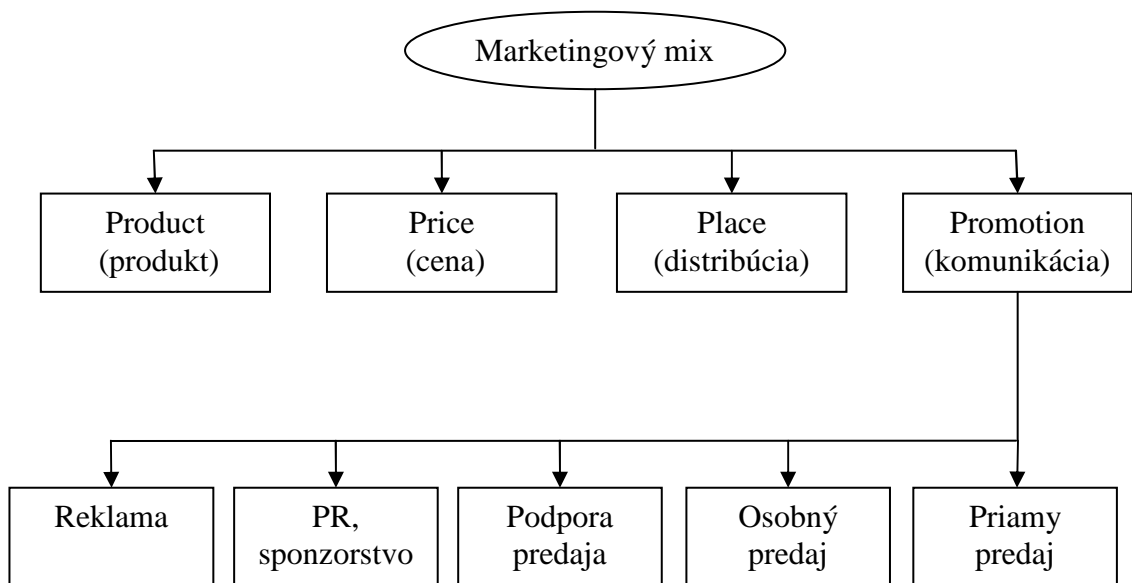
Pri akejkoľvek komunikácii smerom von, musí firma podporiť túto aktivitu internými aktivitami PR a zamedziť prípadnému negatívnemu vnímaniu tohto procesu zo strany zamestnancov. Neustálou kontrolou a analýzou súčasných postojov zamestnancov získava firma dôležité údaje, na základe ktorých musí neustále sa modifikujúcimi internými PR pôsobiť na internú verejnosť. [1, 6, 10]

### 3.6 KOMUNIKAČNÝ MIX INTERNEJ KOMUNIKÁCIE

Ako už bolo spomenuté, v internej komunikácii možno používať analógiu komunikačného mixu, rovnako ako sa používa v komunikácii vonkajšej (so zákazníkom). V odbornej literatúre a praxi sa najčastejšie stretávame s **internými aktivitami Public Relations**, zameranými na zamestnancov (Employee relations). Tieto aktivity môžu zahŕňať rovnaký komunikačný mix, aký sa používa v komunikácii s externými partnermi (viď obrázok 3.3 na strane 21).

Na správnu prácu s nástrojmi komunikačného mixu v rámci interných PR aktivít je nutné si uvedomiť, čo je produktom alebo službou, ktorú firma ponúka svojim zamestnancom. Predovšetkým je to ponúkaná spolupráca – zamestnanie. Firma chce, aby pre ňu ľudia pracovali a niečo im za to ponúka: perspektívne zamestnanie, možnosti seberealizácie, zodpovedajúcu odmenu, istotu, vzájomnú dôveru a rôzne iné výhody. Každá firma by sa mala takto prezentovať už pri vyhľadávaní nových zamestnancov. Produkt, ktorý chce firma „predať“ svojim zamestnancom, môže byť obmedzený napr. na konkrétne ciele: zvýšenie úsilia pri firemnej kampani, posilnenie lojality prijatím nových sociálnych výhod, účasť na firemnej akcii a pod.

Pokiaľ je firma schopná špecifikovať, čo chce svojim zamestnancom ponúknuť (výmenou za pracovné úsilie a lojalitu), čo im chce predať, má rovnako ako v bežnom komunikačnom mixe k dispozícii nástroje, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. [2, 6, 10]



**Obrázok 3.3 - Schéma marketingového a komunikačného mixu [6, str. 22]**

Jednotlivé nástroje a ich kombinácia firme napomáhajú pokryť všetky vrstvy internej komunikácie. Použitie jednotlivých nástrojov – foriem komunikačného mixu v rámci budovania vzťahov s internou verejnosťou môže vyzeráť napr. takto:

- **Reklama**

Propagácia nových kampaní, nových zamestnaneckých výhod, pozvánka na firemnú akciu na nástenkách, na intranete, alebo vo firemnom časopise a pod.

- **Podpora predaja**

Dostatok materiálu pre novinky a zmeny, marketingové materiály a predmety (firemné tričky) pri špeciálnych kampaniach, interné školenia, zľavy pre nákup firemných i mimo-firemných produktov a služieb a pod.

- **Public Relations**

Pravidelné firemné mítingy a športové či spoločenské akcie, pravidelné hodnotenia, pochôdzky manažérov, pravidelné spravodajstvo o úspechoch firmy a všeobecne o dianí vo firme na intranete alebo emailom, v časopise a pod.

- **Sponzorovanie**

Zamestnanecké výhody, príspevky na kultúru, šport a pre športový firemný tím, výhody firemného oblečenia a pod.

- **Priamy a interaktívny marketing**

Spravodajstvo, intranetové prezentácie, on-line kontakt, letáky propagujúce zmeny alebo nové produkty a pod. [6, 7]

Pre úspešnú komunikáciu nie je nutné zaradenie aktivity do určitej kategórie. Dôležitejšie je uvedomiť si, že vždy, keď plánuje firma komunikáciu von z firmy, musí plánovať aj komunikáciu smerom dovnútra. Pri aktivitách interných vzťahov so zamestnancami sa môžu používať rovnaké prvky komunikačného mixu, ako v komunikácii so zákazníkom. Už bolo spomenuté, že pre lepšiu identifikáciu nástrojov interných PR je dôležité špecifikovať produkt, ktorý firma ponúka svojim zamestnancom. Produktom môže byť čokoľvek, čo napomôže k lepšej spolupráci a k lepším výsledkom firmy. Výsledkom interných PR je teda oboznámenie zamestnancov s konkrétnymi úlohami v konkrétnych aktivitách a ich dostatočná motivácia na výsledku. [2, 6]

### **3.7 KOMUNIKAČNÉ FORMY A PROSTRIEDKY**

Výber foriem a prostriedkov internej komunikácie je pri budovaní interných PR dôležitou súčasťou manažérskeho rozhodovania. Podstatou tohto rozhodovania je snaha dostať slová manažmentu k ušiam zamestnancov tak, aby nedochádzalo k zbytočným šumom. Existujú pritom klasické i moderné metódy, pri ktorých využívaní treba predovšetkým komunikovať tak, aby bola správa pochopiteľná pre jeho príjemcu.

Komunikácia vo firme prebieha v týchto základných formách:

- **osobná** (porada, pohovor...),
- **písomná** (manuály, predpisy...),
- **elektronická** (e-mailové spravodajstvo, intranet...). [5]

Jednotlivé formy sa využívajú v závislosti na druhu a dôležitosti konkrétnej komunikácie. Výber musí zohľadňovať, akú správu chce firma zamestnancom komunikovať. Iné formy sa hodia pri riešení aktuálneho problému, iné zase pre štandardné komunikačné situácie. Voľba tej ktorej formy závisí aj na vzájomnej znalosti komunikujúcich strán a má bezprostredný vplyv na účinnosť komunikačného procesu. Nemožno povedať, že jedna forma je efektívnejšia ako ostatné, pretože vždy záleží na konkrétnych podmienkach komunikačného procesu.

Rozdelenie a vymedzenie jednotlivých foriem komunikácie je dôležité z hľadiska práce s informáciami. Dôležité je najmä hľadisko ich zdieľania a distribúcie. Výber formy sa odvíja od manažérskych znalostí a skúseností, prípadne z firemných analýz. Komunikačné formy sa ďalej rozlišujú na dve základné skupiny, a to na:

- komunikáciu osobnú, ústnu alebo komunikáciu „tvárou v tvár“,
- komunikáciu cez médiá. [6]

### **3.7.1 Osobná komunikácia a jej prostriedky**

Ústna komunikácia predstavuje najpoužívanejšiu formu komunikácie pre jej nenahraditeľnú interakciu, ktorá dokáže okamžite eliminovať vznik informačného šumu a odstrániť tak vznikajúce nedorozumenia. Jej veľkou výhodou je podpora neverbálnou komunikáciou, ktorá napomáha umocniť význam správy a taktiež môže uľahčiť vnímanie na strane príjemcu.

Osobná komunikácia má však aj určité nevýhody spočívajúce napr. v častom nezachytení informácie. Tie, ak sú iba vyslovené, nemusia mať takú oficiálnu váhu ako informácie prezentované v písomnej podobe. Ústnu komunikáciu je preto nutné dopĺňať kvôli jej uchovaniu aj písomným alebo iným záznamom. Jej veľkou nevýhodou sú aj vysoké náklady spojené s oslovením každého zamestnanca. Prípadná delegácia prenosu informácií všetkými manažérskymi úrovňami nemusí priniesť požadovaný efekt. Správa sa môže dostať k zamestnancom neskoro, prípadne v úplne inej podobe. Riadená osobná komunikácia a hlavne rozhovory „tvárou v tvár“ sú základom riadenia pracovného výkonu a akcií interných PR. Tento spôsob komunikácie možno veľmi ľahko motivovať druhých a získať ich pre určité myšlienky a vízie.

Základnými prostriedkami osobnej komunikácie sú rozhovor, diskusia, porada, rozprava, firemné mítingy vrcholového vedenia so zamestnancami, telefonický rozhovor, školiace programy, firemné rituály, dni otvorených dverí, manažérske pochôdzky, spoločenské a športové akcie. [6, 16]

### **3.7.2 Komunikácia prostredníctvom médií**

Do tejto kategórie môžeme zaradiť klasickú písomnú, vizuálnu a audiovizuálnu formu a ich elektronickú podobu prostredníctvom počítača, alebo iných informačných a komunikačných prostriedkov. Písomná komunikácia je vhodná predovšetkým pre hromadné správy väčším skupinám pracovníkov s cieľom informovať v čo najväčšom zábere v krátkom čase. Písomná forma komunikácie sa používa tiež pre komunikáciu

základných dokumentov vymedzujúcich organizáciu a jej činnosť. Informačné potreby pracovníkov tak môžu byť naplnené kedykoľvek pri zoznamovaní s ich obsahom.

Písomná forma sa často využíva pri komunikácii so zamestnancami tiež pri zdôraznení oficiálnej váhy písaných dokumentov. Rozšírenosť tejto formy vyplýva aj z dôležitosti uchovania informácií z výsledkov jednaní, rozhovorov, diskusií a porád. Písomná forma dáva akýsi pevný základ tomu, čo bolo povedané a je často akousi nadstavbou pre osobnú komunikáciu.

Prácu s písomnými dokumentmi veľmi podstatne ovplyvňuje rozvoj informačných technológií. Elektronická forma písomných dokumentov nemá veľké nároky na priestory skladovania, vyznačuje sa efektívnou distribúciou, zdieľaním a archiváciou dokumentov. Využíva pri tom prostriedky internej podnikovej siete, podnikového intranetu a elektronickej pošty.

Výhody komunikácie prostredníctvom médií prinášajú možné problémy spojené s uprednostňovaním tejto možnosti pred ústnou komunikáciou. V mnohých prípadoch je tento spôsob síce pohodlnejší, ale v rámci budovania interných PR neefektívny. [6, 16]

Vo firemnom prostredí sú najčastejšími prostriedkami komunikácie prostredníctvom médií výročné správy, manuály činností, firemný profil, firemný časopis (bulletin, noviny), on-line nástenka (intranet), nástenky, firemná televízia a firemný rozhlas.

### **3.7.3 Iné prostriedky a formy interných Public Relations**

Firma môže prejavieť záujem o vzájomne fungujúci obojstranne vyhovujúci vzťah so zamestnancami aj ďalšími možnosťami, ktoré firemné prostredie ponúka. Komunikácia firmy so svojimi zamestnancami môže byť vykonávaná tiež mimo slovne, svojimi činmi, plánmi, víziou, úspechmi, neúspechmi, hodnotením a odmeňovaním, vyznávanými hodnotami, symbolmi, štýlom riadenia, spôsobom obliekania pracovníkov, typom zákazníkov a produktov, dodržiavaním pravidiel a trestaním ich porušovania, povest'ou, pracovnými podmienkami, jednaním a činmi konkrétnych manažérov.

V rámci riadených aktivít interných Public Relations sa s dôrazom na mimo slovnú komunikáciu využívajú jej rôzne formy. K najčastejšie využívaným patria firemné predmety a darčeky, ponuka firemných produktov a služieb vlastným zamestnancom, firemné oblečenie a pod. [5, 6, 16]

## **4 METODIKA ZHROMAŽĎOVANIA DÁT**

Kapitola je venovaná postupnosti mojej diplomovej práce a výskumného procesu v spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. Marketingový výskum je spravidla ovplyvňovaný vždy inými faktormi, a preto býva jedinečný. Napriek tomu môžeme pri každom definovať dve hlavné etapy, ktoré zahŕňajú logicky nadväzujúce, za sebou nasledujúce kroky. Jedná sa o prípravnú a realizačnú fázu výskumného procesu.

### **4.1 PRÍPRAVNÁ ETAPA MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU**

#### **Problém**

Definovanie problému je kľúčovou fázou marketingového výskumu. Vysvetľuje účel výskumu a vymedzuje jeho ciele, preto bol určený na začiatku môjho výskumu. Problém bol konzultovaný a určený zadávateľom výskumu – firmou ArcelorMittal Ostrava, a. s. Spočíval v predpoklade nedostatočného využívania oficiálnych informačných kanálov firmy. Zamestnanci môžu dôležité informácie často získavať z neoficiálnych zdrojov. Vedenie nepozná túto neformálnu informačnú sieť a tým pádom nedosahuje potrebné výsledky interných PR pri oficiálne komunikovaných správach.

Na základe určeného problému som ďalej definoval ciele výskumu. Ich úlohou je predovšetkým určiť riešenie stanoveného problému. Hlavný cieľ predstavuje najširšie zacielenie výskumu. Definuje hlavný faktor, ktorý má vplyv na vzniknutý problém. Čiastkové ciele dopĺňajú jeho úlohu pri riešení problému.

#### **Hlavný cieľ výskumu:**

- zhodnotiť internú komunikáciu v spoločnosti

#### **Čiastkové ciele:**

- pomenovať zdroje, z ktorých získavajú zamestnanci prvotné informácie
- zistiť, či si pracovníci správy získané z neoficiálnych zdrojov overujú
- identifikovať nové typy informačných kanálov, ktoré by boli akceptovateľnejšie zamestnancami
- zistiť, ktoré informácie týkajúce sa firmy zamestnancov zaujímajú



## Hypotézy

- H1) Menej ako 25 % opýtaných robotníkov sa informácie o firme dozvedá prvotne z neoficiálnych zdrojov.
- H2) Zamestnanci, ktorí sa novinky o dianí vo firme prvotne dozvedajú z firemných informačných televízií, vedia o firemných aktualitách skôr než väčšina ich kolegov.
- H3) Pre viac ako 50 % zamestnancov pracujúcich vo firme dlhšie ako 10 rokov, nie sú dôležité informácie o zamestnaneckých akciách mimo pracovnú dobu.
- H4) Väčšina THP pracovníkov si informácie získané od kolegov neoveruje v oficiálnych zdrojoch.

## Zdroje informácií

Zdrojom informácií pre výskumnú časť mojej diplomovej práce boli najmä primárne zdroje. **Primárne dáta** som získal z primárneho výskumu, ktorý bol vo firme ArcelorMittal Ostrava, a. s. prevedený za týmto účelom. Aby som sa zorientoval v súčasnom postavení interných PR, analyzoval som aj **sekundárne zdroje** informácií. Tieto pochádzali z predošlých výskumov, ktoré boli v spoločnosti realizované s rôznymi cieľmi. Ďalším zdrojom sekundárnych údajov boli výsledky z hlasovaní na komunikačných stretnutiach. Pri písaní práce som využil aj odborné publikácie a články súvisiace so zadanou témou.

## Základný a výberový súbor

**Základný súbor** predstavujú všetci zamestnanci spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. K 31. 12. 2007 pracovalo v ostravskom závode celkovo 7474 zamestnancov. Po spomínaných dobrovoľných odchodoch v čase nepriaznivej hospodárskej situácie sa ich počet zredukoval na dnešných zhruba **5000**. Veľkosť **výberového súboru** je vlastne počet respondentov, ktorí sa zúčastnili výskumu. V prípade tohto výskumu to bolo celkom **125** opýtaných zamestnancov. K výberu respondentov bol použitý nereprezentatívny výber, kedy boli zamestnanci vyberaní technikou vhodného úsudku. Kompetentný pracovník z oddelenia komunikácie vyberal respondentov, u ktorých predpokladal väčšiu šancu na získanie správnych údajov.

## Nástroje zberu dát

Nástrojom získavania primárnych údajov do praktickej časti mojej diplomovej práce bol dotazník. Dotazník bol zostavený a konzultovaný s manažmentom spoločnosti zodpovedným za riadenie internej komunikácie. Výskum sa mal zamerať na čo najširšiu oblasť získaných údajov, pretože bol na základe jedného dotazníka analyzovaný aj zamestnanecký časopis. Analýza firemného časopisu je súčasťou druhej diplomovej práce zaoberajúcej sa internou komunikáciou, ktorú spracoval Bc. Martin Slouka. Dotazník bol teda zhotovený pre potreby oboch našich výskumov. Pre môj výskum bolo dôležité na základe definovaného problému a cieľov analyzovať komunikáciu ako celok. Zistiť, z ktorých zdrojov sa dozvedajú zamestnanci prvotné informácie. Ak je novinka získaná z neoficiálneho zdroja, či si ju zamestnanec overí. Okrem toho ma zaujímali aj názory na charakteristiky informačných zdrojov, dôležitosť konkrétnych firemných informácií pre zamestnancov a pod.

Finálna verzia dotazníka obsahovala celkom **23 otázok**, z toho 4 identifikačné. V prílohe č. 1 sa nachádzajú jednotlivé strany použitého dotazníka. Ten mal formu štyroch samostatných strán, ktoré boli obojstranne vytlačené postupne na jednu stránku A4 metódou 2 stránky na jeden hárok. Prvá časť dotazníka sa týkala komunikácie ako celku a druhá bola zameraná na zamestnanecký časopis. V dotazníku boli použité 3 otvorené otázky, 5 polouzavretých, 5 batérií, 5 uzavretých a jedna na zoradenie. Štyri z piatich uzavretých otázok boli zároveň otázkami filtračnými.

## Kontrola plánu

Dotazník bol od svojho prvého návrhu neustále konzultovaný s kompetentnými pracovníkmi spoločnosti. Ja i kolega sme mali prideleného každý svojho konzultanta a tí nás po celý čas viedli k zostaveniu dotazníka zrozumiteľného pre zamestnancov a čo najlepšie vystihujúceho cieľ výskumu. Obaja majú s podobnými výskumami skúsenosti a o tieto sme sa spoločne pri jeho tvorbe opierali. Ani jeden z nich nepovažoval pilotáž za potrebnú a vzhľadom k bezpečnostným normám v ArcelorMittal Ostrava, a. s. bola nami samostatne prevedená pilotáž nemožná. Na základe spoločných konzultácií a konštruktívnych pripomienok sme na dotazníku spravili nasledujúce zmeny:

- v otázke č. 3, kedy sa pýtame respondentov, prečo získavajú prvotné informácie zo zdroja, ktorý označili v otázke č. 2, nebola zakomponovaná možnosť f). Ak sa totiž zamestnanec niečo dozvie z neoficiálneho zdroja, napr. od kolegu častokrát nevie presne popísať prečo je to práve z daného

zdroja. Najmä v prípade ak náhodou takúto informáciu len započul. Preto bola k otázke pridaná možnosť f): „nemám pre to dôvod, informácie sa vždy ku mne nejako dostanú“.

- otázka č. 5 bola pôvodne veľmi komplikovaná. Pýtala sa na jednotlivé charakteristiky firemných informačných zdrojov a ich dôležitosť. Na pokyn môjho konzultanta bola zjednodušená na to, čo je pre zamestnancov pri získavaní informácií dôležité.
- v otázke číslo 6 bolo pôvodné vymenovanie informácií, ktoré majú respondenti zoradiť podľa dôležitosti príliš obmedzené. Ak by sme mali do možností uviesť všetky možné varianty informácií nestačili by ani dva podobné dotazníky. Preto boli možnosti rozčlenené do väčších podskupín.

## **4.2 REALIZAČNÁ ETAPA MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU**

### **Zber údajov**

Zber dát prebiehal v jednotlivých závodoch spoločnosti prostredníctvom kompetentných pracovníkov z oddelenia komunikácie. Keďže boli na tvorbe dotazníku zainteresovaní, vedeli ako majú správne vybrať vzorku zamestnancov a ako ich usmerniť k správne vyplneniu. Samotný zber dát prebehol na pôde spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. v čase od 22. marca do 31. marca 2010. Z celkového počtu 160 rozoslaných dotazníkov sa od zamestnancov vrátilo 125 vyplnených.

### **Analýza a vyhodnotenie údajov**

Dotazník som vyhodnocoval na osobnom počítači s využitím programového balíka Microsoft Office 2007, konkrétne s jeho programovými komponentmi MS Word a MS Excel. Na vyhodnotenie niektorých závislostí a testov som využil štatistický program SPSS Statistics 17.0. V programe MS Excel som vyhotovil dátovú maticu, do ktorej som zhromaždil údaje z vyplnených dotazníkov. Dátovú maticu som následne exportoval do programu SPSS, ktorý mi uľahčil niektoré analýzy a triedenia. Pre lepšiu prehľadnosť som výsledky znázornil v grafoch vyhotovených pomocou programu MS Excel.

Rozpočet výskumu bol zhruba 1200 Kč, pričom najväčšou položkou boli náklady na dopravu spojené s tvorbou dotazníku a ich samotná tlač. Tá prebehla vo vlastnej réžii spoločnosti, v ktorej bol výskum prevádzaný.

## Štruktúra respondentov

V dotazníku bolo použitých celkom 23 otázok. Z toho boli v závere dotazníku použité **štyri identifikačné otázky**. Odpovedajúcich zamestnancov teda postupne rozdeľoval *podľa závodu*, na ktorom pracujú, *podľa toho ako dlho vo firme pracujú*, *podľa pracovného zaradenia* a *podľa pohlavia*.

Z celkového počtu 125 vrátených dotazníkov bolo 18 respondentov zo závodu Koksovňa, 16 z Vysokých pecí, 9 zo závodu Oceliareň, 13 z Lisovne, 5 pracovníkov Výskumu, 9-ti z Riaditeľstva, 10 zamestnancov Zlievarne, 15 z Údržby, 14 energetikov a 16 pracovníkov závodu Doprava. Kompetentní pracovníci zodpovední za primárny výskum teda v relatívnom vyjadrení zozbierali dotazníky z jednotlivých závodov nasledovne: 14,4 % z Koksovne, 12,8 % z Vysokých pecí, 7,2 % z Oceliarne, 10,4 % z Lisovne, 4 % z Výskumu, 7,2 % z Riaditeľstva, 8 % zo Zlievarne, 12 % z Údržby, 11,2 % z Energetiky a 12,8 % z Dopravy. Takéto široké delenie bolo nutné z hľadiska rovnomerného získania dát z každého pracoviska.

Čo sa týka doby, počas ktorej zamestnanci pracujú v podniku, dotazník obsahoval celkom 5 možností. Nakoniec zo všetkých odpovedajúcich nebol nikto, kto by vo firme pracoval menej ako rok. Postupne podľa možností v dotazníku bolo aj podľa množstva odpovedajúcich najmenej pracovníkov v intervale 1 – 5 rokov, ktorých bolo 6 (4,8 % zo 125). Ďalej 7 zamestnancov, ktorí pracujú vo firme 5 – 10 rokov (5,6 %). Zamestnancov pracujúcich vo firme 10 – 15 rokov bolo 23, čo predstavovalo 18,4 % z celkového počtu opýtaných. Najpočetnejšou skupinou boli potom zamestnanci pracujúci vo firme viac ako 15 rokov, ktorých odpovedalo 89, čiže 71,2 % v relatívnom vyjadrení.

Identifikačná otázka rozdeľujúca zamestnancov podľa pracovného zaradenia ich delila na skupinu THP pracovníkov a na robotníkov. Výskumu sa zúčastnilo menej robotníkov, ktorých bolo 54 (43,2 %). Zvyšných 71 (56,8 %) zamestnancov malo pracovné zaradenie THP.

Poslednou identifikačnou otázkou boli zamestnanci rozdelení podľa pohlavia. Z celkového počtu 125 respondentov sa šetrenia zúčastnilo 22 žien a 103 mužov. Zo všetkých opýtaných bolo teda 17,6 % žien a 82,4 % mužov. Tento stav, aj keď nie úplne ideálne, kopíruje skutočnosť, pretože spoločnosť celkovo zamestnáva vyššie percento mužov. Kompletná štruktúra respondentov je znázornená v prílohe 7 v tabuľke č. 1.

### Časový harmonogram výskumu

ČINNOSŤ	PLÁNOVANÁ DOBA TRVANIA	SKUTOČNÁ DOBA TRVANIA
Definovanie problému a cieľov práce	01. 02. – 03. 02. 2010	01. 02. – 05. 02. 2010
Tvorba dotazníku	05. 02. – 15. 02. 2010	10. 02. – 19. 03. 2010
Zber dát	20. 02. – 01. 03. 2010	22. 03. – 31. 03. 2010
Spracovanie a vyhodnotenie údajov	03. 03. – 15. 03. 2010	01. 04. – 07. 04. 2010
Interpretácia dát a záverečné odporúčania	20. 03. – 25. 03. 2010	08. 04. – 12. 04. 2010

## 5 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU INTERNÉHO PR

Táto podkapitola je venovaná analýzam výsledkov primárneho výskumu uskutočneného za účelom zhodnotenia fungovania nástrojov interných PR v spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. V niektorých prípadoch sú základné výsledky dotazníkového šetrenia prepojené so sekundárnymi informáciami z predchádzajúcich výskumov, ktoré v spoločnosti prebehli. Záver kapitoly obsahuje vyhodnotenie hypotéz stanovených na začiatku výskumu.

### ZDROJE INFORMÁCIÍ O FIRME

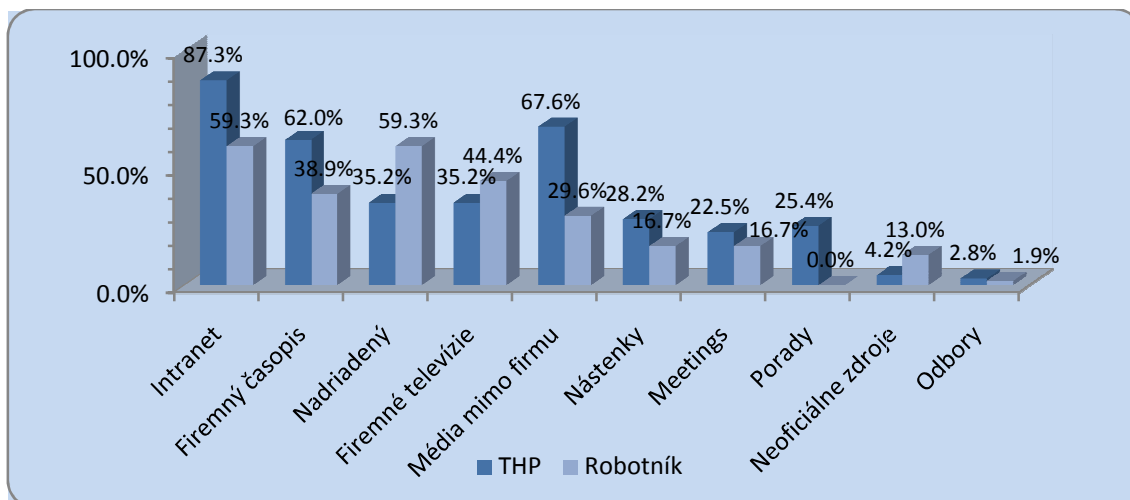
Cieľom prvej otázky dotazníka, bolo vyvolať spontánnu znalosť informačných zdrojov o firme u respondentov. Nebola determinovaná žiadnymi možnosťami, takže zamestnanci mohli napísať akékoľvek zdroje. Výsledkom odpovedí mohlo byť prípadné odhalenie neoficiálnych zdrojov firemných informácií.

Odpovede respondentov sa v tejto otázke opakovali, preto bolo pri jej vyhodnocovaní vytvorených desať skupín najčastejších odpovedí. Dve zo skupín mali súhrnnú vlastnosť, pričom zahŕňali viac zdrojov. Jednou bola skupina „*Média mimo firmu*“, kde boli zaradené odpovede popisujúce dennú tlač, televíziu, internet, rozhlas a iné nefiremné médiá. Druhou skupinou boli „*Neoficiálne zdroje*“, ktoré nepatrili do skupiny nefiremných ani firemných médií. Do tejto skupiny boli zaradené odpovede, ktoré menovali zdroje ako: kolegovia, pohostinstvo, upratovačka a pod.

Všetky zdroje vymenované zamestnancami sa nachádzajú v súhrnnom grafe č. 1 v prílohe 2. Najčastejšie respondenti spomínali *firemný intranet* (75,2 %), na druhom mieste *firemný časopis* (52 %) a ako tretí najčastejšie menovaný informačný zdroj bol *nadriadený pracovník* (45,6 %). Dost' často sa spomínali aj *mimo firemné médiá* (39,2 %), ktoré sa na štvrtú najčastejšie menovanú pozíciu dostali najmä kvôli viacerým zdrojom, ktoré v sebe táto možnosť zahŕňala. Len malá skupina zamestnancov spomenula nejaký zdroj zo skupiny *neoficiálnych* (7,2 %).

Na obrázku č. 5.1 na str. 32 môžeme sledovať rozdelenie odpovedajúcich zamestnancov podľa pracovného zaradenia. Vidíme, že THP pracovníci častejšie spomínajú práve *firemný intranet*. Táto skutočnosť vyplýva najmä z toho, že majú v rámci firmy lepší prístup k intranetu ako robotníci. Takisto spomínajú častejšie *časopis* a *média mimo firmu*. Nižšie postavení zamestnanci zase logicky častejšie hovoria o *nadriadenom* ako zdroji firemných informácií. Tiež častejšie hovoria

o *firemných televíziách* a *neoficiálnych zdrojoch*. Zaujímavým je zistenie, že aj napriek nie úplne najlepšej dostupnosti intranetu pre robotníkov ho uvádzajú rovnako často ako *nadriadeného*. Dôležité je, že *neoficiálne zdroje* nie sú často uvádzané v odpovediach respondentov.



Obrázok 5.1 - Zdroje informácií o firme podľa pracovného zaradenia

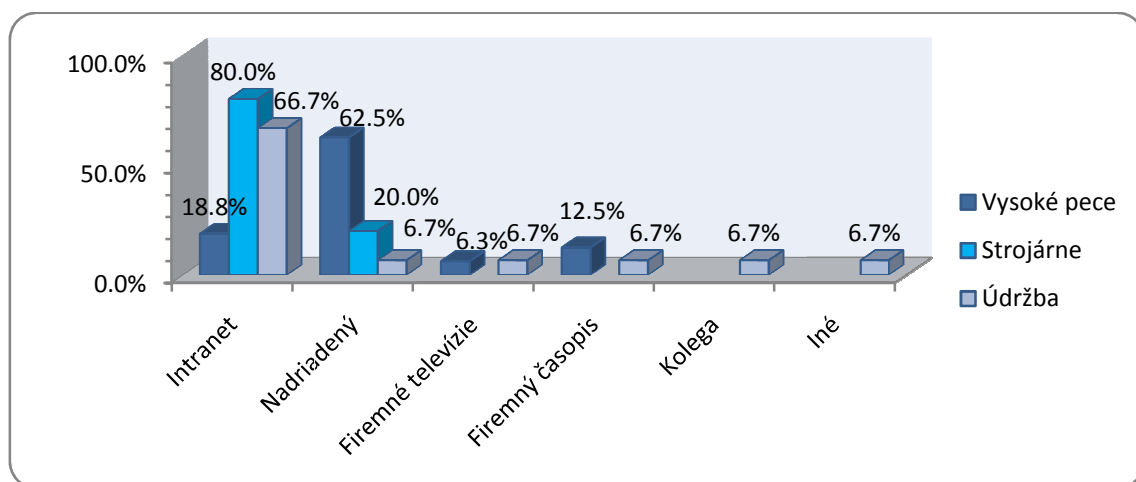
Po rozdelení respondentov podľa pohlavia (viď graf č. 2 v prílohe 2) vidíme, že muži častejšie uvádzajú *nadriadeného* a *média mimo firmu*. Ženy uvádzajú *nadriadeného* ako zdroj menej, pretože ak v závode pracuje nejaká žena, väčšinou je jej pracovné zaradenie vyššie. To vyplynulo aj s výskumom, ktorého sa zúčastnilo spomínaných 22 žien a z nich až 16 s pracovným zaradením THP, čiže 72,7 %. V ostatných prípadoch s väčšími alebo menšími rozdielmi menovali viac zdrojov ženy. Predposledný najčastejšie spomínaný zdroj – *neoficiálne zdroje* ženy uvádzali dvakrát častejšie ako muži.

## PRVOTNÝ ZDROJ INFORMÁCIÍ

Opýtaní respondenti mali označiť jeden zdroj informácií z ktorého sa o firme dozvedajú prvotne. Úlohou bolo identifikovať prioritné firemné informačné zdroje, či už oficiálne, alebo neoficiálne. Výsledky zamestnaneckých odpovedí na základe dotazníka vidíme v grafe č. 3 v prílohe 2. Najviac spomínaným prvotným zdrojom informácií bol *intranet* (45,6 %) a *nadriadený* (38,4 %). Na ďalších miestach s veľkými rozdielmi oproti prvým dvom prvotným zdrojom sa nachádzajú *firemné informačné televízie* (5,6 %), *firemný časopis* (4,8 %), *kolega* (3,2 %) a posledným označovaným bola možnosť *iné* (2,4 %). Táto možnosť bola otvorenou súčasťou otázky a tí, ktorí na ňu odpovedali menovali mimo-firemné médiá (televíziu, tlač, internet). Žiaden

z respondentov neoznačil ako prvotný zdroj *firemné nástenky* ani *komunikačné stretnutia*.

Pri rozdelení respondentov podľa toho, na akom závode pracujú, sa odpovede veľmi málo líšili od celkového prehľadu. Zaujímavým je ale sledovať rozdiely u vybraných závodov zobrazené na obrázku 5.2. Na závode Vysoké pece je *intranet* (18,8 %) až na druhom mieste s veľkým rozdielom oproti prvotným informáciám od *nadriadeného* (62,5 %). Tento výsledok je pravdepodobne spôsobený pracovnými podmienkami, kedy je na tomto závode zložitejší prístup k intranetu. Naopak závod Strojárne a závod Údržba využívajú *intranet* ako prvotný zdroj ďaleko najviac oproti ostatným možnostiam. Na závode Údržba sa na zvyšných pozíciách umiestnili po *intranete* všetky ostatné zdroje rovnakým zastúpením. Takže aj neoficiálny zdroj *kolega* je podľa respondentov prvotne využívaný rovnako ako *nadriadený* (6,7 %).



Obrázok 5.2 - Prvotný zdroj informácií podľa vybraných závodov

V prílohe 2 v grafe č. 4 môžeme sledovať početnosť odpovedí podľa pracovného zaradenia. U THP pracovníkov prevláda *intranet* nad *nadriadeným*, čo je spôsobené najmä ich lepším prístupom k intranetu, ako u robotníkov. U nich prevláda zase ako prvotný zdroj informácií práve *nadriadený*. U robotníkov sú všetky ostatné informačné zdroje využívané viac ako u THP pracovníkov. Robotníci využívajú v rovnakom zastúpení *firemný časopis* i *firemné televízie* (9,3 %). Neoficiálny prvotný informačný zdroj *kolega* je spomínaný len u robotníkov (7,4 %). Zo všetkých možností prvotného zdroja je tento na poslednom mieste, a teda môžeme konštatovať, že aj v tomto prípade sú oficiálne firemné informačné zdroje využívané správne.

Muži využívajú rovnako *intranet* aj *nadriadeného* ako prvotný zdroj (40,8 %). Ženy prvotne najviac využívajú *intranet* (68,2 %) a na druhom mieste *nadriadeného* (28,3 %). Z ostatných zdrojov na rozdiel od mužov získavajú prvotné informácie ešte od



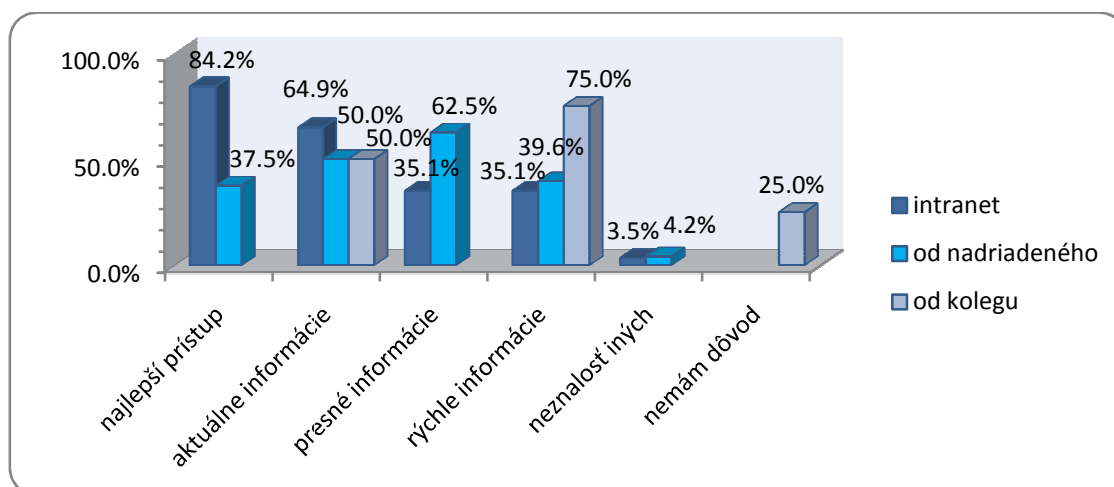
*kolegu*. Muži využívajú všetky ostatné zdroje, no kolegu menej ako ženy (viď graf č. 5 v prílohe 2).

## DÔVOD VYUŽITIA PRVOTNÉHO ZDROJA

Zisťovanie priamo nadväzuje na používanie prvotného zdroja z predošlých odpovedí. Táto časť výskumu bola zameraná na zistenie, prečo využívajú zamestnanci práve nimi označený zdroj z predošlej otázky. Z možností otázky mohli označiť maximálne tri dôvody.

Z celkového prehľadu zobrazeného v prílohe 2 v grafe č. 6, zamestnanci označovali ako hlavný dôvod využívania konkrétneho prvotného zdroja to, že majú k nemu *najlepší prístup*. Takto odpovedalo 60,8 % opýtaných. Nie s príliš veľkými rozdielmi označovali aj ďalšie možnosti. 54,4 % zamestnancov odpovedalo, že využívajú nimi označený zdroj, kvôli tomu, že poskytuje *vždy aktuálne správy*. 43,2 % respondentov ho využíva, lebo získavajú z neho *presné informácie*. To, že zamestnanec získa *novinky skôr ako z iného zdroja* označilo ako dôvod používania prvotného zdroja 36,8 % respondentov. Na posledných dvoch miestach označilo 4,8 % to, že *o iných možnostiach nevedia* a 1,6 % opýtaných *nemajú špecifický dôvod využívania prvotného zdroja*. Polouzavretú možnosť odpovede *iné* nevyužil žiaden zo zamestnancov.

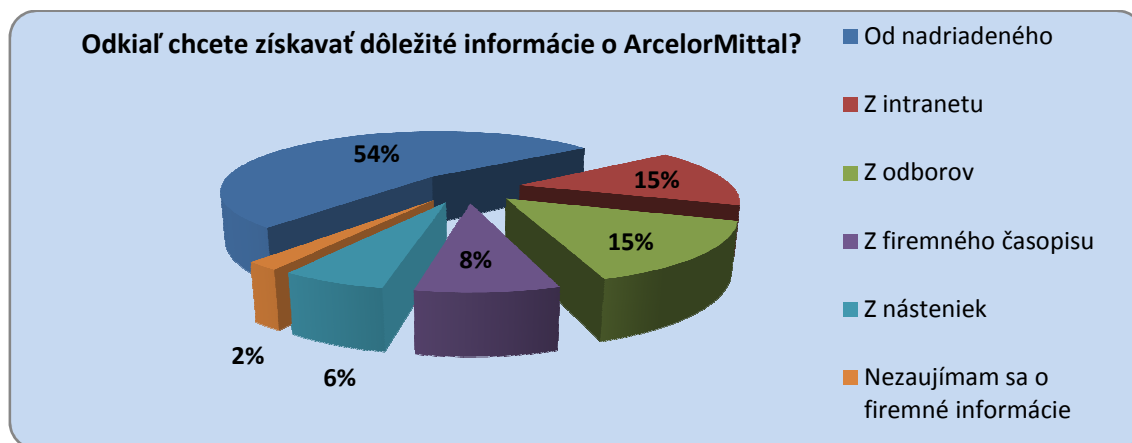
Zaujímavým bolo pre mňa identifikovať, dôvod kvôli ktorému zamestnanci využívajú prvotne prvé dva najčastejšie zdroje (*intranet*, *nadriadený*). Na obrázku 5.3 vidíme dôvody, prečo respondenti využívajú najčastejšie prvotné zdroje. Kvôli cieľom výskumu som do grafu pridal aj neoficiálny prvotný zdroj *kolega*, pričom skúmam tiež dôvod jeho prvotného využívania.



Obrázok 5.3 - Dôvod využitia prvotného zdroja u vybraných prvotných zdrojov

Ako je vidno z obrázku 5.3, *intranet* využívajú zamestnanci najmä pre to, že majú k nemu najlepší prístup (84,2 % opýtaných). Dôvod využívania tohto zdroja je u zamestnancov aj preto, že poskytuje *aktuálne informácie* (64,9 %), *presné informácie* (35,1 %) a *informácie sú získané z neho skôr ako z iného zdroja* (35,1 %). Prvotný informačný zdroj priamy *nadriadený* je v prvom rade využívaný kvôli tomu, že poskytuje *presné informácie* (62,5 % opýtaných). Ďalšími dôvodmi pre jeho využívanie sú poskytnuté *aktuálne informácie* (50 %), *informácie sú získané z neho skôr ako z iného zdroja* (39,6 %) a zamestnanci majú k nemu aj *dobrý prístup* (37,5 %). Len štyria opýtaní zamestnanci využívajú *kolegu*, ako prvotný informačný zdroj. Táto malá skupina ho využíva najmä z dôvodu, že informácie sú *získané skôr ako inde* (traja zo štyroch). Presná polovica (dvaja) tejto malej skupiny ho využíva kvôli tomu, že poskytuje *aktuálne informácie* a jeden z nich *nemá pre to dôvod*. Zaujímavé je sledovať, že aj keď tento neoficiálny zdroj poskytuje aktuálne informácie, žiaden z opýtaných ho nevyužíva kvôli *presnosti získaných informácií*. Z hľadiska relevantnosti výsledkov je dôležité zistenie, že tento neoficiálny prvotný zdroj je využívaný veľmi málo. Dôvody jeho využitia sú v dôsledku malej skupiny takto odpovedajúcich zamestnancov len informačné.

## POROVNANIE SO SEKUNDÁRNymi INFORMÁCIAMI



Obrázok 5.4 - Odkiaľ chcú zamestnanci získavať informácie o ArcelorMittal Ostrava

Na obrázku č. 5.4 vidíme výsledky otázky jedného z výskumov, ktorý prebiehal v spoločnosti zhruba pred rokom. Na otázku „Odkiaľ chcete získavať dôležité informácie o ArcelorMittal?“ odpovedalo celkom 572 zamestnancov. Vyhodnotenie predošlých dvoch otázok zo súčasného výskumu pri porovnaní s potrebami zamestnancov z minulosti poukazuje na niektoré zaujímavosti. Ako vidíme na obr. 5.4

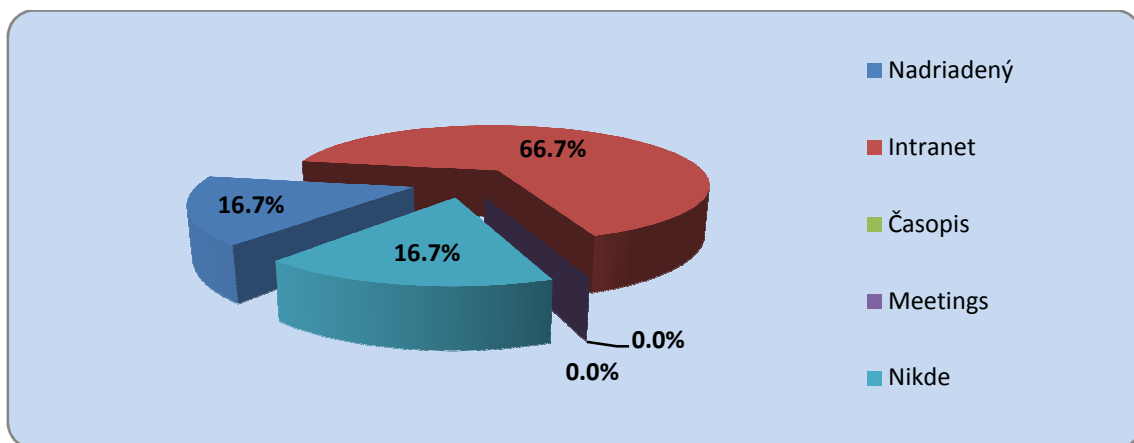
respondenti chcú získať prioritne s veľkým náskokom od *nadriadeného* (54 %). V mojom výskume bol podľa početnosti menovaný v celkovom prehľade tento zdroj na 3. mieste a ako prvotný zdroj informácií na 2. mieste. Ako prvotný zdroj bol najväčšmi využívaný *intranet*. Podľa zamestnaneckých potrieb je *intranet* (15 %) ďaleko za *nadriadeným*. Rovnako hodnotili zamestnanci aj *predstaviteľov odborov* (15 %). Ako som sa dozvedel firma komunikuje s odbormi pravidelne, jej predstavitelia sú napr. prizvaní k dôležitým jednaniam firmy a zúčastňujú sa proximity meetingov. *Firemný časopis* (8 %) bol v mojom výskume spomínaný ako firemný zdroj veľmi často, takže zamestnanci o ňom vedia a využívajú ho. Prvotne získavajú informácie z neho menej ako z firemných televízií, ktoré zamestnanci na obrázku 5.4 nespomínajú vôbec. *Znásteniek* chce získať informácie 6 % opýtaných. Ako informačný zdroj je spomínaný u 23,2 % opýtaných z môjho výskumu, no ako prvotný zdroj ich neoznačil nikto.

## OVERENIE NEOFICIÁLNYCH INFORMÁCIÍ

Hlavným cieľom bolo dozvedieť sa, či a kde si zamestnanci overujú informácie získané z neoficiálnych zdrojov.

Pri rozdelení respondentov v celkovom prehľade sa ich odpovede významne nelíšili od toho, kde získavajú prvotné informácie. Takže najčastejšie si zamestnanci overujú informácie práve na *intranete* a od *nadriadeného*.

Veľmi zaujímavým bolo sledovať priebeh odpovedí u zamestnancov pracujúcich vo firme 1 až 5 rokov, ktoré je zobrazené na obrázku č. 5.5.

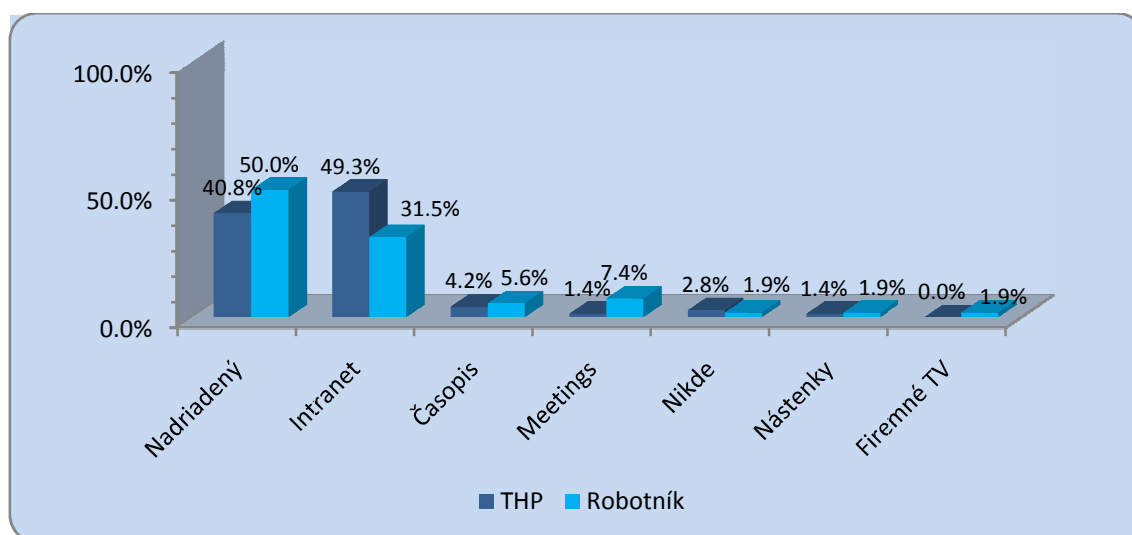


Obrázok 5.5 - Overenie neoficiálnych informácií podľa odpracovaných rokov 1-5

Na prvom mieste je s jasným náskokom *intranet* ako miesto overenia neoficiálnych informácií (66,7 %). Zaujímavé je, že *nadriadený* ako miesto overenia

hodnotili vybraní zamestnanci rovnako, ako možnosť, že si neoveria informácie *nikde*. Takto odpovedalo na obe možnosti 16,7 % opýtaných. Táto situácia môže byť spôsobená tým, že zamestnanci pracujúci v spoločnosti menej ako 5 rokov, nemajú motiváciu obťažovať overovaním informácie nadriadených a využívajú radšej intranet. Väčšina z tejto skupiny respondentov má pracovné zaradenie THP (až 83,3 %), a teda aj dobrý prístup k nemu.

Práve pri rozdelení podľa pracovného zaradenia všetkých odpovedajúcich zamestnancov môžeme sledovať ďalšie zaujímavé výsledky (viď obrázok 5.6). Presná polovica, teda 50 % dotazovaných robotníkov si overuje neoficiálne správy u *nadriadeného*. Aj keď *intranet* je tiež značne u tejto skupiny využívaný, je pochopiteľné, že k nadriadenému majú o niečo lepší prístup. Rovnako ako aj to, že najviac si THP pracovníci overujú neoficiálne informácie na *intranete* (49,3 %) a na druhom mieste u *nadriadeného* (40,8 %). Z THP pracovníkov si s podielom väčším o celé percento neoveruje neoficiálnu informáciu nikde 2,8 % z nich.

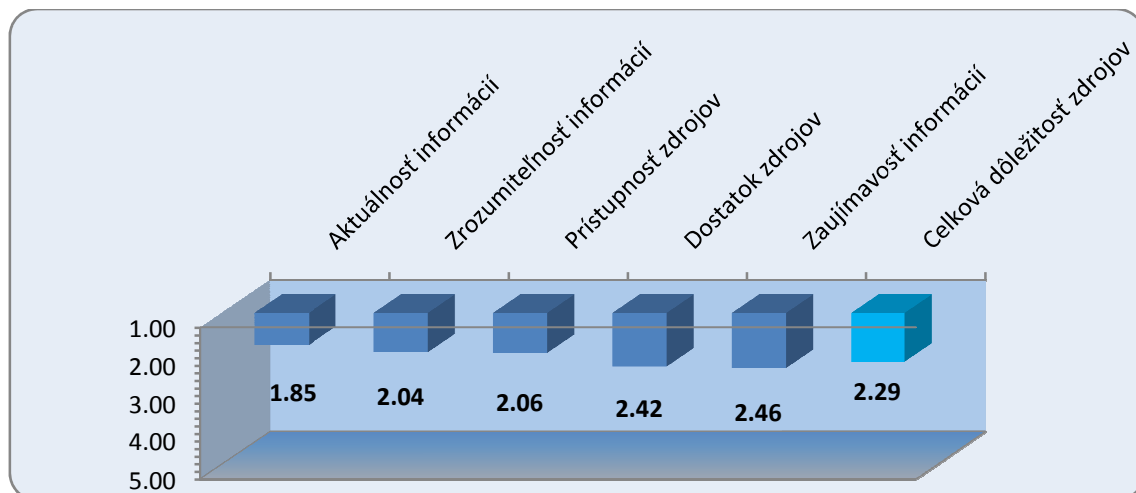


Obrázok 5.6 - Overenie neoficiálnych informácií podľa pracovného zaradenia

## DÔLEŽITOSŤ ATRIBÚTOV PRI ZÍSKAVANÍ FIREMNÝCH INFORMÁCIÍ

Zamestnanci na škále (1–veľmi dôležité, 6–nedôležité) hodnotili vybrané atribúty informačných zdrojov. V poslednej možnosti hodnotili celkovú dôležitosť, resp. potrebu informačných zdrojov na rovnakej škále. Na obrázku 5.7 str. 38 je zobrazený celkový prehľad priemerného hodnotenia atribútov v obrátených hodnotách. Čím nižšia priemerná hodnota, tým lepšie je konkrétny atribút hodnotený. Vidíme, že pri získavaní informácií je pre zamestnancov najdôležitejšia ich *aktuálnosť* s priemernou hodnotou

1,85. Ako vidno v grafe všetky ostatné možnosti sú pre respondentov nadpriemerne dôležité a aj najhoršie hodnotená možnosť - *zaujímavosť informácií* bola hodnotená lepšie ako priemer škály (2,46). V grafe je svetlejšou farbou znázornené aj priemerné hodnotenie celkovej dôležitosti informačných zdrojov s nadpriemernou hodnotou 2,29.



**Obrázok 5.7 - Dôležitosť atribútov pri získavaní firemných informácií v celkovom prehľade**

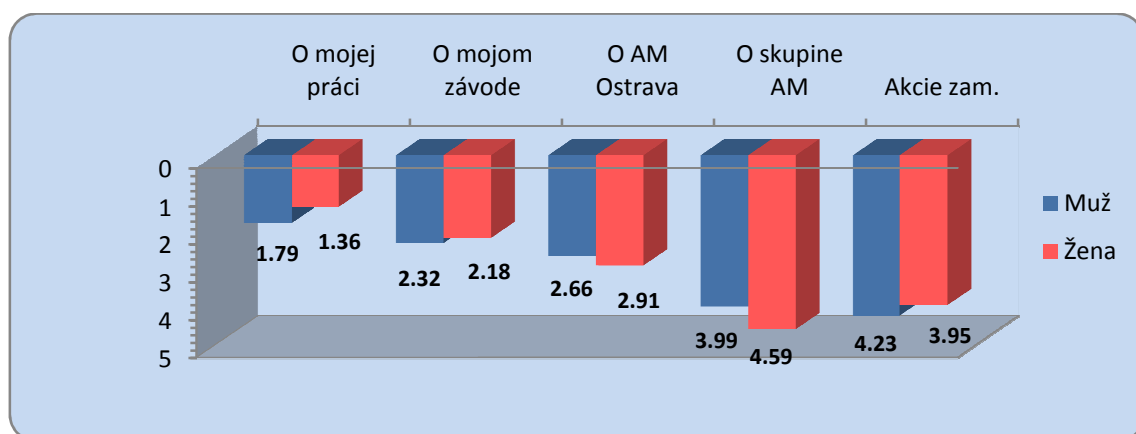
Zo štruktúry odpovedí môžeme zostrojiť jednoduchý regresný model závislosti vybraných atribútov na *celkovej dôležitosti – potrebe informačných zdrojov*. Pomocou programu SPSS 17.0 som si zostrojil lineárny regresný model, ktorého výsledky sú zobrazené v prílohe č. 3 – Lineárny regresný model. Ako vidno zo *súhrnu modelu* zvýraznený koeficient determinácie „R Square“ má hodnotu 0,52. Hovorí o tom, koľko percent hodnôt možno modelom opísať – v tomto prípade priamkou. Z tabuľky „Coefficients“ vieme vyčítať, ktoré atribúty štatisticky ovplyvňujú faktor *celková dôležitosť informačných zdrojov*. Zo stĺpca „Sig.“ sú to atribúty s hodnotami  $<0,05$ , teda *dostatok zdrojov* a *aktuálnosť informácií*. Na základe stĺpca „B“ môžeme povedať, že pokiaľ sa hodnotenie dôležitosti daného faktoru zvýši o jednotku, celková dôležitosť informačných zdrojov sa zvýši práve o „B“ prislúchajúce k vybranému atribútu. Najväčší vplyv na *celkovú dôležitosť informačných zdrojov* má teda faktor *dostatok informačných zdrojov* a na druhom mieste *aktuálnosť informácií* v oficiálnych zdrojoch. Pre zamestnancov sú dôležité a potrebné informačné zdroje teda najmä v prípade, že ich je vo firme dostatok a poskytujú aktuálne informácie.

## DÔLEŽITOSŤ VYBRANÝCH TYPOV INFORMÁCIÍ

Pri overovaní dôležitosti rôznych typov informácií sme v dotazníku použili otázku na zoradenie. Respondenti podľa toho, ako sú pre nich určité typy informácií dôležité, tieto zoradili na stupnici od 1 (veľmi dôležité) do 5 (nedôležité).

V prílohe 2 v grafe č. 7 je zobrazený celkový prehľad zoradenia informácií v priemerných hodnotách škály. Graf je skonštruovaný opäť v obrátených hodnotách, kedy nižšie priemerné ohodnotenia znamenajú lepšie umiestnenie v zoradení. Z celkového rozdelenia možno vyčítať lineárnosť poklesu dôležitosti informácií od najšpecifickejších k širokému prehľadu. Najdôležitejšie sú pre zamestnancov informácie týkajúce sa ich práce (priemerná známka 1,71). Postupne cez informácie o závode na ktorom pracujú (ø 2,3), informácie o ArcelorMittal Ostrava (ø 2,7) až po informácie o ArcelorMittal ako celku (ø 4,1) táto priemerná hodnota rastie smerom k nízkej dôležitosti. Zaujímavé je, že zamestnancov na poslednom mieste zo všetkých týchto informácií zaujímajú novinky o zamestnaneckých akciách s priemernou známkou 4,18.

Takýto vývoj sa dá s malými zmenami sledovať u všetkých rozdelení druhého stupňa. Malá výnimka nastala i v prípade hodnotenia dôležitosti informácií podľa pohlavia (viď obr. 5.8). Opäť môžeme sledovať lineárnosť poklesu dôležitosti informácií, ako v celkovom prehľade s tým, že u žien sa zamestnanecké akcie umiestnili s priemernou hodnotou škály 3,95 na predposlednom mieste. Pre ženy sú teda tieto informácie dôležitejšie ako o skupine ArcelorMittal (ø 4,59). Môže to vyplývať z väčšej spoločenskej aktivity žien, pričom chcú tráviť so svojimi kolegami aj voľný čas. U mužov je tento vývoj podobný ako v celkovom prehľade.



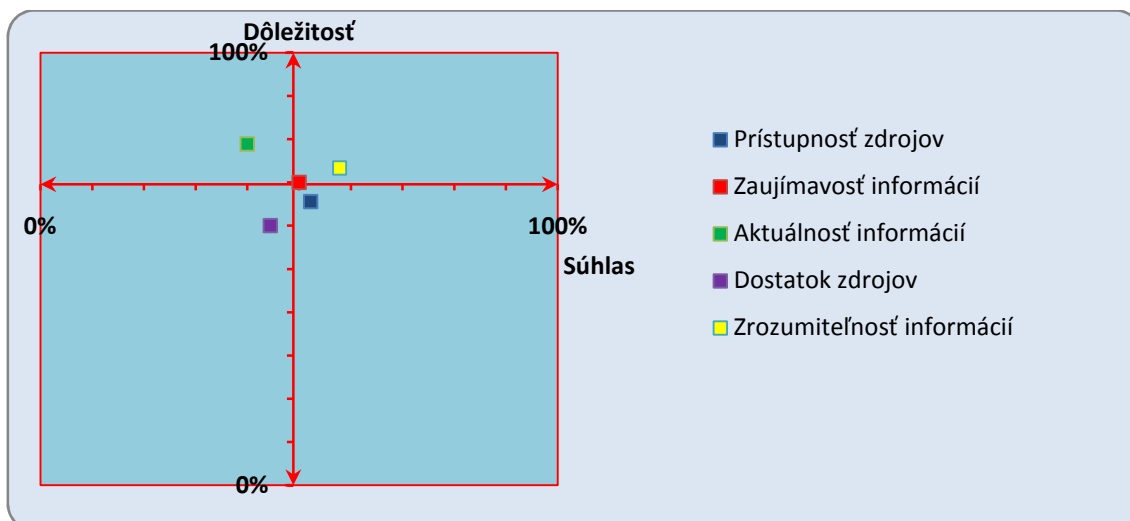
Obrázok 5.8 - Dôležitosť vybraných typov informácií podľa pohlavia

## DÔLEŽITOSŤ A SÚHLAS S VYBRANÝMI ATRIBÚTMI ZDROJOV

Na základe dvoch otázok v dotazníku, kedy v prvej zamestnanci hodnotili na škále dôležitosť rôznych atribútov a v nadväzujúcej na rovnakej škále hodnotili súhlas s vybranými tvrdeniami, som zostrojil pozičné mapy ich odpovedí. Pri ich zostrojení som vychádzal z úsudku, pri ktorom som si hodnotenie ich odpovedí previedol na percentá. Pomocou výpočtu som pri rozpätí škály 1 - 6 v obidvoch otázkach identifikoval na koľko % hodnotili daný faktor. Ak hodnotili určitý faktor priemernou známku "1", hodnotili jeho dôležitosť, resp. súhlas s ním na 100 %.

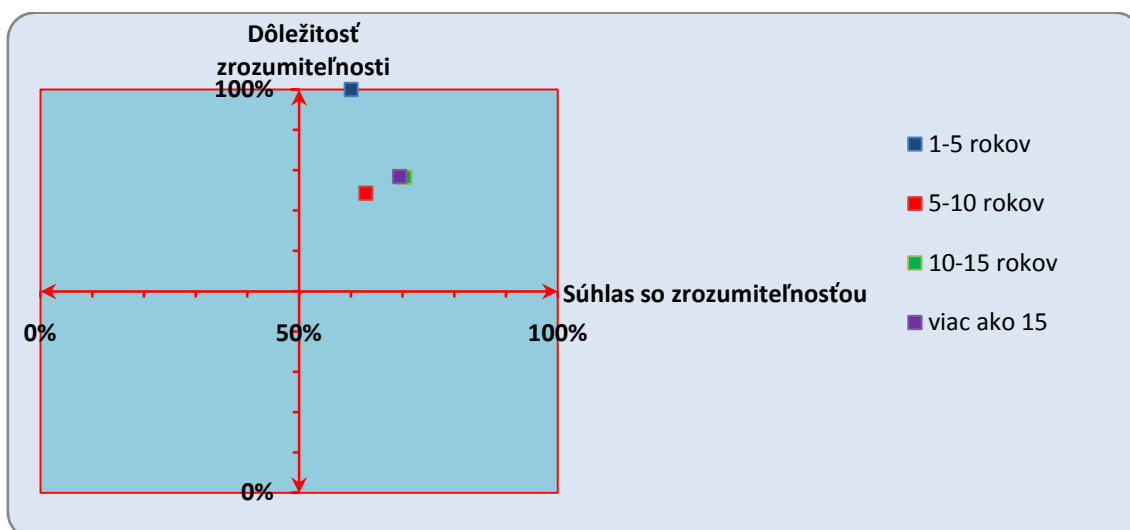
Prvá takto zostrojená pozičná mapa zobrazujúca celkový prehľad hodnotenia vybraných faktorov vyšla nadpriemerne dobre. Hodnotenia všetkých atribútov firemných informačných zdrojov z hľadiska dôležitosti a súhlasu s nimi, sa nachádzali v druhom kvadrante pozičnej mapy. Tu bola ich dôležitosť aj súhlas s danými tvrdeniami nadpriemerná. Pre možnosť ich lepšej analýzy som zostrojil nový stred pozičnej mapy, ktorý predstavoval priemer dôležitosti a súhlasu daných faktorov. V týchto bodoch sa osy pozičnej mapy stretli a vytvorili tak novú pozičnú mapu zobrazenú v prílohe 2 v grafe č. 8. Vidíme, že faktory sú hodnotené veľmi dobre. Jediná malá odchýlka od priemeru na škále súhlasu je *aktuálnosť informácií*. Tá je pre zamestnancov najdôležitejšia, no s tým, že *firemné zdroje poskytujú aktuálne správy* súhlasia mierne pod vypočítaným priemerom. Ako je z pozičnej mapy vidieť všetky dôležité prvky hodnotia zamestnanci veľmi dobre. Takéto hodnotenie vyšlo s malými zmenami vo všetkých deleniach druhého stupňa, kedy vybrané prvky hodnotili respondenti nadpriemernými známkami v druhom kvadrante. Súhrnná tabuľka výsledkov pozičných máp podľa všetkých identifikačných charakteristík aj s korekciou ich stredov (na základe priemerov) sa nachádza v prílohe č. 7 v tabuľke 19.

Jedinou významnejšou zmenou bol závod Koksovňa, ktorého pozičnú mapu s upraveným stredom na základe priemerných hodnotení vidíme na obrázku 5.9 str. 41. Zamestnanci tohto závodu podpriemerne súhlasia s tým, že *oficiálne zdroje poskytujú aktuálne informácie*. *Dostatok zdrojov* je pre nich dôležitý, ale súhlas s týmto tvrdením je hodnotený priemerne horšie. Tieto odlišnosti môžu vyplývať s charakteristík závodu a pracovných podmienok na ňom.



Obrázok 5.9 - Hodnotenie vybraných faktorov pomocou pozičnej mapy na závođe Koksovňa

Zo všetkých pozičných máp aj po ich upravení o výpočet priemerných odpovedí na určenie nových stredov je jasné, že všetky prvky informačných zdrojov hodnotia zamestnanci nadpriemerne dobre z hľadiska dôležitosti aj súhlasu. Pri analýze údajov ma zaujalo hodnotenie *zrozumiteľnosti informácií* podľa počtu odpracovaných rokov v spoločnosti. V ďalšej pozičnej mape (obrázok č. 5.10) môžeme teda sledovať ako sa vyvíja jeden faktor - *zrozumiteľnosť informácií* podľa počtu odpracovaných rokov. Pre najkratšie zamestnaných je *dôležitosť zrozumiteľnosti* významná na 100 %, no súhlasia s týmto faktorom najmenej. Čím dlhšie zamestnanci vo firme pracujú, tým viac súhlasia s *informačnou zrozumiteľnosťou*. Tí, ktorí pracujú vo firme viac ako 10 rokov odpovedajú zhruba rovnako ako tí, ktorí pracujú dlhšie ako 15 rokov v spoločnosti. Z toho vyplýva, že *zrozumiteľnosť informácií* môže závisieť na počte odpracovaných rokov.

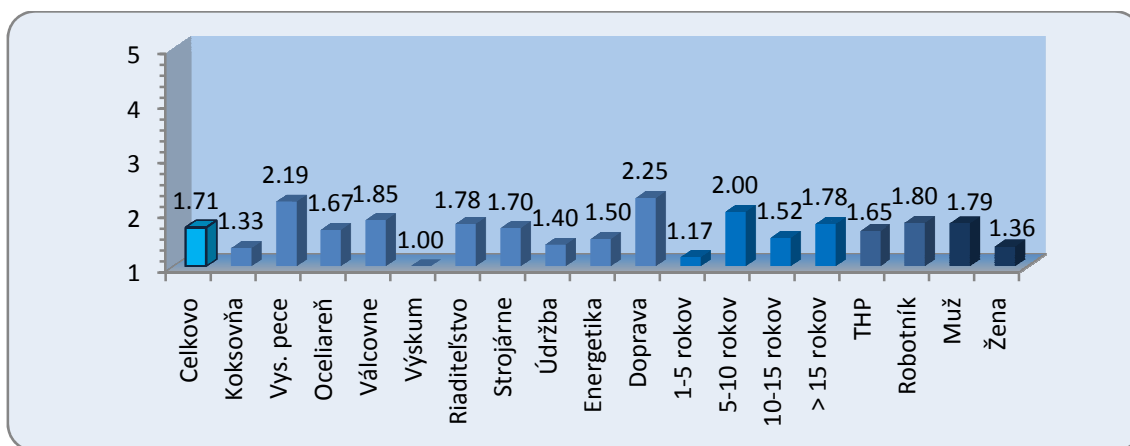


Obrázok 5.10 - Hodnotenie zrozumiteľnosti v pozičnej mape podľa počtu odpracovaných rokov



## ZÁUJEM O FIREMNÉ INFORMÁCIE

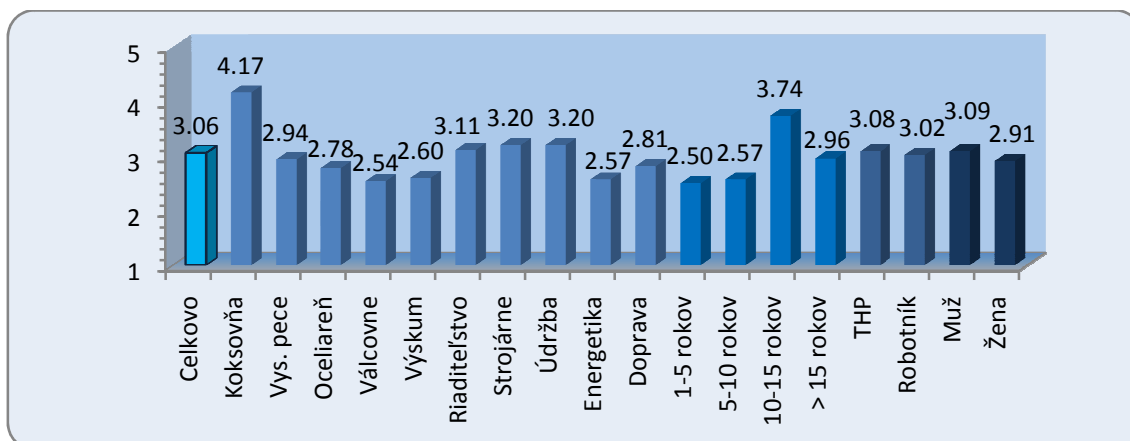
Zamestnanci na škále súhlasu hodnotili či ich *zaujímajú informácie týkajúce sa firmy* v ktorej pracujú. Škála bola rovnaká, ako škála súhlasu v pozičných mapách (1 – súhlasím, 6 – nesúhlasím). Na obrázku č. 5.11 sú zobrazené priemerné hodnotenia na základe delenia druhého stupňa, pričom celkové hodnotenie je zvýraznené na prvej pozícii. Celkovo a aj podľa všetkých identifikačných charakteristík je záujem o firemné informácie hodnotený nadpriemerne, tzn. nad stredom škály. V závode Výskum je záujem hodnotený absolútnym súhlasom všetkých respondentov. Najhoršiu priemernú známku má závod Doprava (2,25). Z grafu možno vyčítať, že u THP pracovníkov je o málo vyšší záujem o firemné informácie, čo platí aj pri rozdelení podľa pohlavia u žien. Tieto rozdiely sú však veľmi malé a môžeme skonštatovať, že zamestnanci sa skôr nadpriemerne zaujímajú o dianie vo firme, v ktorej pracujú.



Obrázok 5.11 - Záujem o firemné informácie v kompletnom prehľade

## PRVOTNÝ ZDROJ DÔLEŽITÝCH INFORMÁCIÍ JE OFICIÁLNY

Mali sme zistiť, či zamestnanci súhlasia s tvrdením, že *dôležité informácie sa dozvedajú najskôr z oficiálnych zdrojov* na rovnakej škále. Na obrázku č. 5.12 na strane 43 vidíme opäť priemerné hodnotenia podľa delení druhého stupňa. Celkovo zamestnanci s týmto tvrdením skôr nesúhlasia, pričom sa k tomuto výsledku priklonili priemernou hodnotou súhlasu 3,06. Najhoršie je na tom závod Koksovňa, kde respondenti s týmto tvrdením priemerne skôr nesúhlasia (4,17). Podpriemerne bolo tvrdenie hodnotené aj u zamestnancov pracujúcich v spoločnosti 10 – 15 rokov a aj v ďalších identifikačných charakteristikách, kde priemerná hodnota odpovedí klesla pod 3. Ostatní, u ktorých sú priemerné hodnotenia nad stredom škály, nadpriemerne súhlasia s tým, že dôležité firemné informácie sa dozvedajú najskôr z oficiálnych zdrojov.

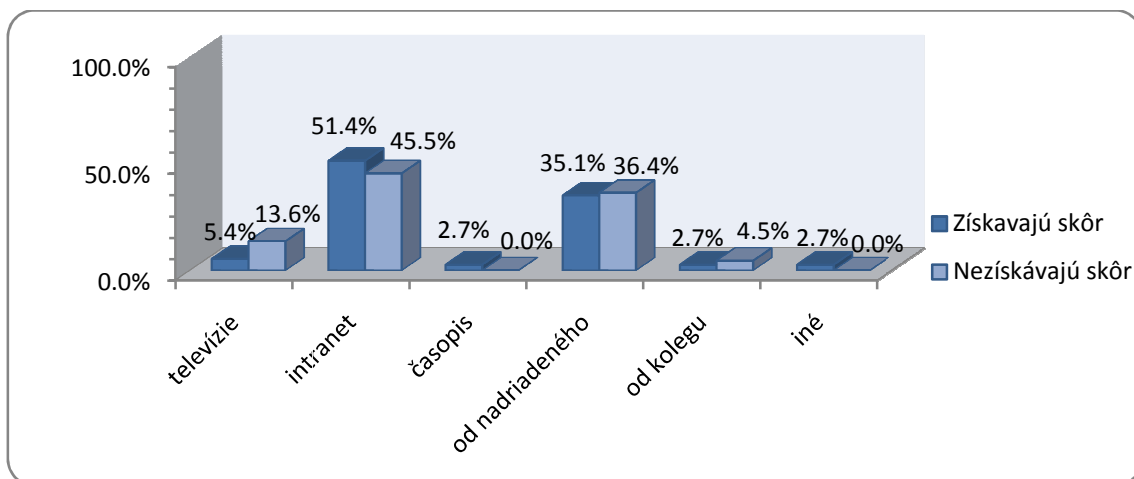


Obrázok 5.12 - Prvotný zdroj dôležitých informácií je oficiálny - kompletný prehľad

## RÝCHLOSŤ ZÍSKANIA FIREMNÝCH AKTUALÍT

Na rovnakej škále súhlasu hodnotili respondenti tvrdenie, že *o firemných aktualitách vedia skôr než väčšina kolegov*. V prílohe 2 v grafe č. 9 je opäť kompletný prehľad priemerných súhlasov s tvrdením. Celkovo hodnotili zamestnanci tvrdenie priemerne skôr nesúhlasom na škále s hodnotou 3,19. Pod hodnotu škály 3, ktorá predstavuje ešte príklon k súhlasu s tvrdením, sa dostali závody Riaditeľstvo (2,78) a Oceliareň (2,89). Objavujú sa tu už aj odpovede pod priemernou hodnotou škály 3,50. Napríklad zamestnanci pracujúci vo firme 10-15 rokov hodnotili toto tvrdenie priklonením sa skôr k nesúhlasu s ním (3,70).

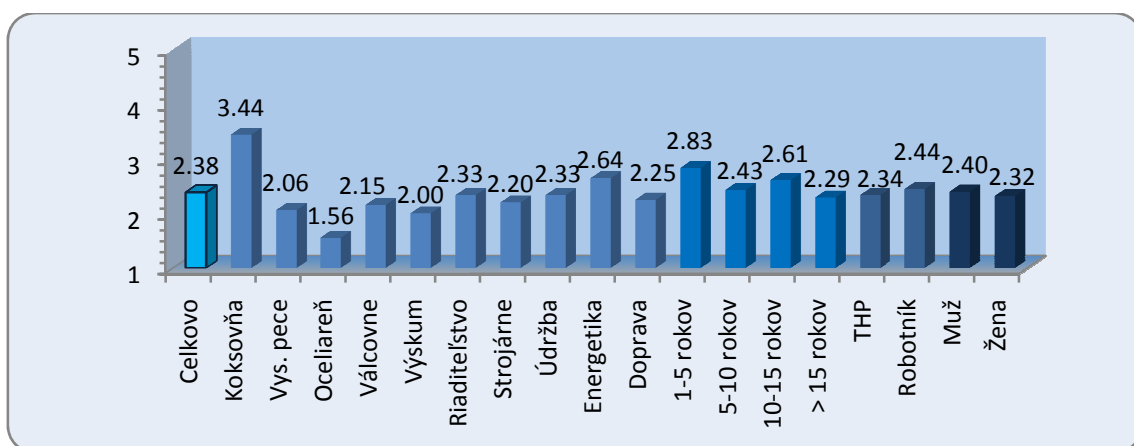
U tých, ktorí súhlasia s tvrdením, že získavajú informácie skôr ako kolegovia ma zaujímal prvotný zdroj informácií, z ktorého ich získavajú. Pre porovnanie som zostrojil graf tých, čo označili pri tejto otázke hodnoty škály 1-2 (Získavajú skôr) a tých, ktorí označili hodnoty škály 5-6 (Nezískavajú skôr). Ich odpovede som porovnal teda s otázkou 2 a výsledky zobrazil na obrázku 5.13 na strane 44. Vidíme, že zamestnanci, ktorí sú presvedčení, že informácie získavajú skôr, využívajú menej informačné televízie, nadriadeného a kolegu ako prvotný zdroj informácií. Viac naopak využívajú intranet, časopis a iné prvotné zdroje (konkrétne internet). Zoradenie využívania prvotných zdrojov je však u oboch skupín rovnaké, a nedá sa s jednoznačnosťou povedať, že prvotný zdroj má vplyv na rýchlosť získavania firemných informácií.



Obrázok 5.13 - Prvotný zdroj informácií podľa rýchlosti získania firemných aktualít

## OVERENIE NEOFICIÁLNYCH SPRÁV

Zisťovali sme, či respondenti súhlasia s tvrdením, že *si firemné informácie získané od kolegov overia*. Na obrázku č. 5.14 môžeme sledovať opäť priemerné hodnotenia tohto tvrdenia. Celkovo súhlasia nadpriemerne, takže možno povedať, že si takto získané novinky overujú. Najnižšiu mieru súhlasu vykazuje závod Koksovňa, kde zamestnanci priemerne hodnotili tvrdenie hodnotou 3,44. Toto hodnotenie je ale pod priemerom stredu hodnotiacej škály a vyjadruje, že zamestnanci Koksovej si firemné informácie overujú v najmenšej miere z celého súboru. Žiadne výraznejšie rozdiely v tvrdení podľa ostatných identifikácií nenastali. Bez ohľadu na pracovné zaradenie, pohlavie, či počet odpracovaných rokov si zamestnanci neoficiálne informácie skôr overujú ako neoverujú.



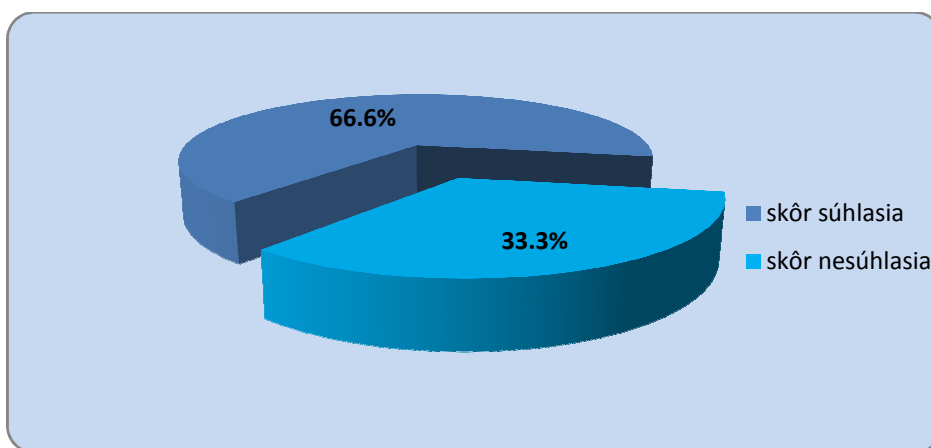
Obrázok 5.14 - Overenie neoficiálnych správ v kompletnom prehľade

## VYHODNOTENIE HYPOTÉZ

**H1)** *"Menej ako 25 % opýtaných robotníkov sa informácie o firme dozvedá prvotne z neoficiálnych zdrojov."*

Pri vyhodnotení hypotézy som analyzoval jednak časť výskumu zameranú na prvotný zdroj informácií a hodnotenie súhlasu s tvrdením „dôležité informácie sa dozvedám najskôr z oficiálnych zdrojov“ na známej škále 1-súhlasím až 6-nesúhlasím. Odpovede na tieto otázky boli analyzované u skupiny zamestnancov s pracovným zaradením robotníkov. V prílohe 2 v grafe č. 4 sa nachádza rozdelenie odpovedí určenia prvotného zdroja podľa pracovného zaradenia. U robotníkov prevládajú oficiálne informačné zdroje. Len 7,4 % opýtaných robotníkov uvádza ako prvotný zdroj *kolegu*.

Pri analyzovaní tvrdenia na škále súhlasu som si rozdelil robotníkov, ktorí odpovedali hodnotami škály 1-3 (skôr súhlasia) a tých, ktorí odpovedali hodnotami škály 4-6 (skôr nesúhlasia). Obrázok 5.15 zobrazuje, že 2/3 robotníkov skôr súhlasí s tvrdením, že dôležité informácie získavajú z oficiálnych zdrojov. 1/3 z nich s týmto tvrdením skôr nesúhlasí.

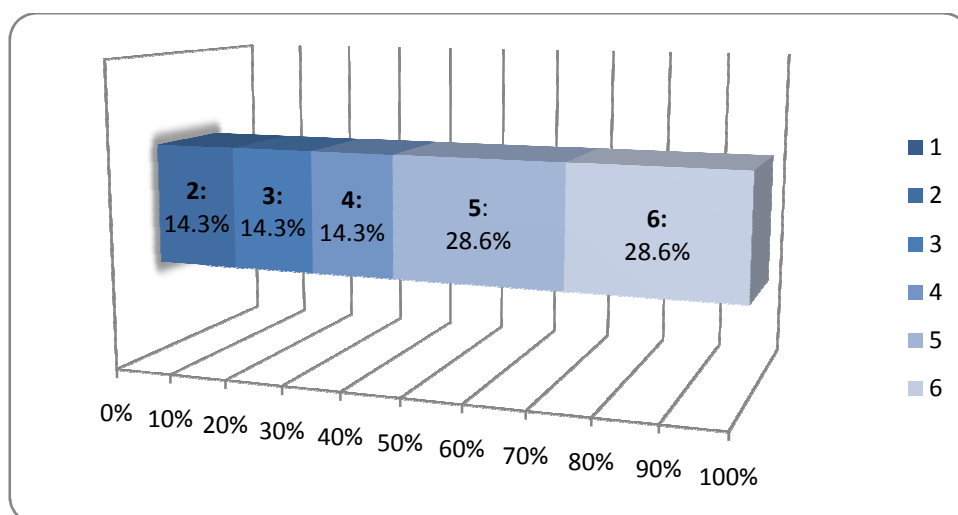


Obrázok 5.15 - Informácie získavané z oficiálnych zdrojov- robotníci

Prvotný zdroj informácií ako neoficiálny zdroj označilo malé percento robotníkov (viď graf č. 4 v prílohe 2). V obrázku 5.15 až 1/3 robotníkov skôr nesúhlasí, že sa dôležité informácie dozvedajú oficiálne. Tieto vyhodnotenia si v kontexte hypotézy čiastočne odporujú. Hypotéza však skúma prvotný zdroj a nie zdroj dôležitých informácií. Na základe tohto môžeme potvrdiť, že menej ako 25 % opýtaných robotníkov sa informácie dozvedá prvotne z neoficiálnych zdrojov. V prípade môjho výskumu to bolo len 7,4 % opýtaných robotníkov. Predpoklad vychádzajúci z hypotézy č. 1 sa potvrdil.

**H2)** *"Zamestnanci, ktorí sa novinky o dianí vo firme prvotne dozvedajú z firemných informačných televízií, vedia o firemných aktualitách skôr než väčšina ich kolegov."*

Prvotný zdroj informácií – firemné televízie označilo celkovo len sedem respondentov. V kontexte výskumu je to v relatívnom vyjadrení 5,6 % opýtaných zamestnancov. U týchto vybraných odpovedajúcich som analyzoval nakoľko súhlasia s tvrdením, že vedia o firemných aktualitách skôr ako kolegovia. Hodnoty odpovedí podľa možností škály je možno vidieť na obrázku č. 5.16. Sú v ňom zobrazené relatívne hodnoty odpovedí všetkých možností škály tohto tvrdenia u zamestnancov, využívajúcich firemné televízie, ako prvotný zdroj. V kumulatívnom vyjadrení skôr súhlasí s tvrdením (hodnoty škály 1-3) len 28,6 % tejto skupiny zamestnancov. Naopak skôr nesúhlasí s tvrdením (hodnoty škály 4-6) 71,5 % zamestnancov využívajúcich firemné televízie ako prvotný zdroj informácií.

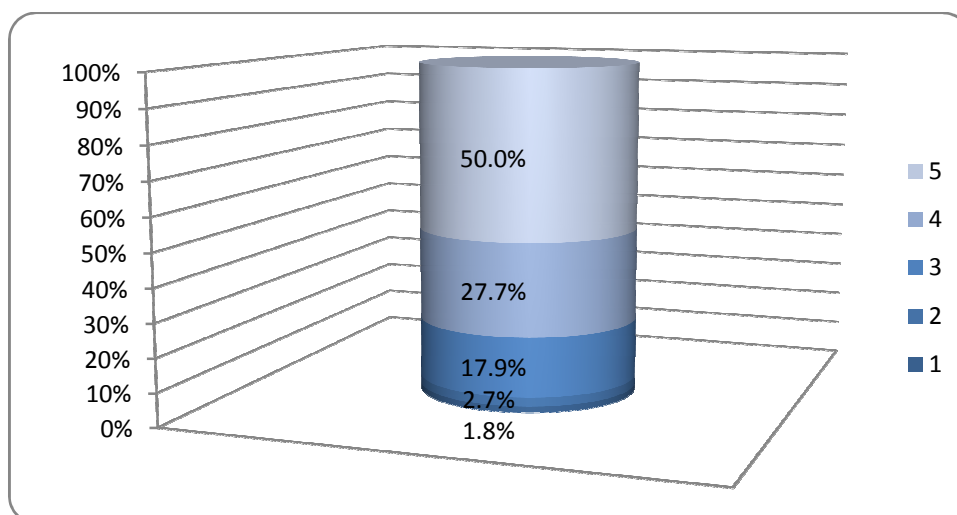


**Obrázok 5.16 - Rýchlosť získania aktualít z firemných TV**

Priemerná hodnota odpovedí u vybranej skupiny zamestnancov na toto tvrdenie predstavuje 4,43. Toto číslo vyjadruje skôr nesúhlas s daným tvrdením a aj z grafu to vyplýva. Zamestnanci, ktorí sa novinky o dianí vo firme prvotne dozvedajú z firemných informačných televízií, NEVEDIA o firemných aktualitách skôr než väčšina ich kolegov. Na základe výsledkov výskumu môžem konštatovať, že predpoklad vychádzajúci z hypotézy č. 2 sa nepotvrdil.

**H3)** *"Pre viac ako 50 % zamestnancov pracujúcich vo firme dlhšie ako 10 rokov, nie sú dôležité informácie o zamestnaneckých akciách mimo pracovnú dobu."*

Pri analyzovaní hypotézy z výsledkov výskumu som spojil odpovede zamestnancov pracujúcich vo firme v rozmedzí rokov 10 – 15 rokov a 15 a viac rokov. Túto skupinu som konfrontoval s otázkou, v ktorej zorad'ovali informácie podľa toho, ako sú pre nich dôležité. Pri ich odpovediach ma zaujímalo najmä zaradenie zamestnaneckých akcií mimo pracovnú dobu na rebríčku dôležitosti od 1 do 5. Opäť som využil podobné grafické vyobrazenie ako pri vyhodnocovaní predchádzajúcej hypotézy (viď obrázok 5.17).



**Obrázok 5.17 - Dôležitosť informovania o zamestnaneckých akciách u respondentov pracujúcich vo firme viac ako 10 rokov**

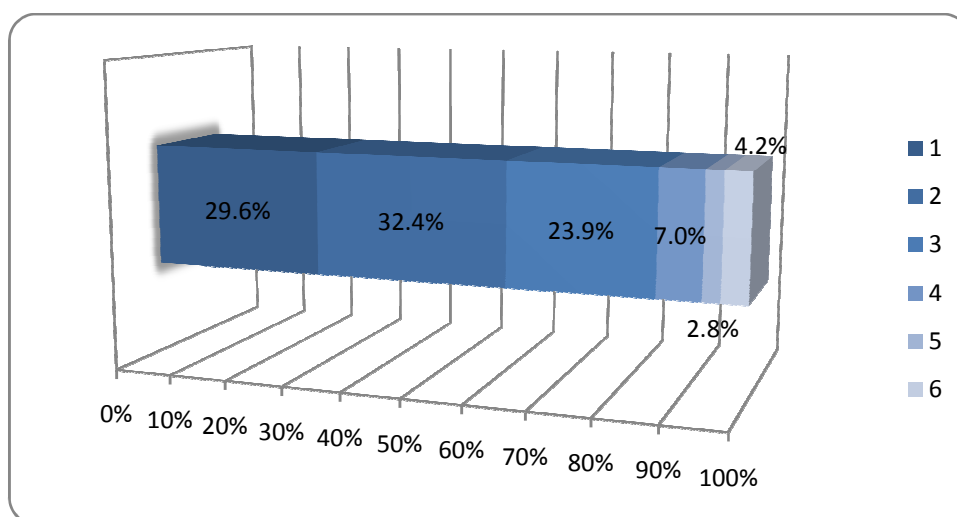
Zamestnanci pracujúci vo firme dlhšie ako 10 rokov uvádzali pri zoradení vybraných typov informácií na prvých troch priečkach informácie o akciách veľmi málo. Kumulatívne početnosti ich odpovedí predstavuje v percentuálnom vyjadrení 22,4 %. Naopak na posledné priečky v rebríčku dôležitosti ich zoradilo až 77,7 % zamestnancov pracujúcich v spoločnosti dlhšie ako 10 rokov.

Na základe týchto výsledkov môžeme povedať, že pre väčšinu z tejto skupiny zamestnancov nie sú informácie o zamestnaneckých akciách dôležité a konštatovať, že predpoklad hypotézy č. 3 sa potvrdil.

**H4)** *"Väčšina THP pracovníkov si informácie získané od kolegov neoveruje v oficiálnych zdrojoch."*

Spomínanou „väčšinou“ v zadaní hypotézy rozumieme viac ako 50 % THP pracovníkov. Pri overovaní tejto hypotézy z výsledkov výskumu prioritne využijeme obrázok č. 5.6 na strane 37. Ten zobrazuje miesto overenia neoficiálnych informácií podľa pracovného zaradenia. Len 2,8 % THP pracovníkov si informácie od kolegov neoveruje nikde. Zvyšných 97,3 % tejto skupiny si informácie overujú a najčastejšie na intranete (49,3 %).

Hodnotenie tvrdenia, že si THP pracovníci neoficiálne získané správy vždy overujú je zobrazené na obrázku č. 5.18. Môžeme z neho vyčítať relatívne početnosti odpovedí všetkých hodnôt škály. V kumulatívnom vyjadrení s tvrdením skôr súhlasí (hodnoty škály 1-3) zhruba 86 % THP pracovníkov.



**Obrázok 5.18 - Overenie neoficiálnych správ u THP pracovníkov**

Aj na základe tejto analýzy môžeme povedať, že väčšina THP pracovníkov si neoficiálne informácie overuje a z výsledkov predchádzajúcej analýzy vieme, že sú to práve oficiálne zdroje. Preto môžeme konštatovať, že predpoklad hypotézy č. 4 sa nepotvrdil.

## 6 NÁVRHY A ODPORÚČANIA

Táto kapitola je zhrnutím a konkrétnou aplikáciou výsledkov môjho výskumu. Nie je jednoduché spoločnosti, akou je ArcelorMittal Ostrava, navrhovať zmeny v oblasti, ktorá bola vo všetkých etapách jej vývoja a časoch dávno minulých rozvíjaná a vylepšovaná do dnešnej podoby. Napriek tomu sa nájdú maličkosti, ktoré nie sú úplne dokonalé a možno ich vylepšiť.

### 6.1 NÁVRHY VYPLÝVAJÚCE Z VÝSKUMU

Účelom výskumu bolo zistiť, či zamestnanci využívajú k získavaniu dôležitých firemných informácií neoficiálne zdroje. Ako z neho vyplynulo neoficiálne zdroje uvádza pri získavaní informácií o firme 7,2 % pracovníkov. Väčšinu z týchto „neoficiálnych zdrojov“ tvoria kolegovia v práci. Ak získajú pracovníci prvotné informácie od kolegov je to preto, že sú rýchle, aktuálne, alebo ani na to nemajú dôvod, jednoducho sa k nim správa takýmto spôsobom dostane. V žiadnom prípade nepovažujú takéto informácie za presné. Ani jeden zamestnanec dozvedajúci sa informácie prvotne od kolegu tak nerobí preto, že získané informácie sú presné. Ďalším pozitívnym zistením bolo, že zamestnanci si takto získané informácie overujú. Miestom overenia sú prioritne oficiálne zdroje, z ktorých prevláda intranet. Tam si neoficiálne správy overuje 66,7 % opýtaných zamestnancov. **Tieto výsledky dokazujú, že nástroje interných PR fungujú dobre a žiadna neoficiálna informačná sieť nemá na ne významný vplyv.**

Ako vyplynulo z minulých výskumov realizovaných firmou, až 53 % zamestnancov chce dostávať dôležité informácie od svojho nadriadeného. Ako zdroj prvotných informácií využívajú však viac intranet. Z neho chce získavať dôležité informácie ale len 15 % zamestnancov. Výskum tiež ukázal, že ho využívajú najmä preto, lebo majú k nemu dobrý prístup. Tí, ktorí ako prvotný zdroj uvádzajú nadriadeného, hodnotia dôvod jeho využívania skôr v získavaní presných a aktuálnych informácií, ako v tom, že majú k nemu výnimočný prístup. **Nadriadení pracovníci musia preto samostatne a s vlastnou iniciatívou komunikovať s podriadenými.** Nie je vhodné, ak chcú zamestnanci dôležité informácie počuť v osobnej komunikácii s nadriadeným a napriek tomu ich prvotne zisťujú na intranete, a to kvôli lepšiemu prístupu. V spoločnosti fungujú komunikačné stretnutia so zamestnancami, kde sú informovaní osobne. Ako však ukázal výskum, žiaden z opýtaných zamestnancov sa na



mítingoch prvotné informácie nedozvedá. Osobná komunikácia umožňuje aj okamžité overenie nepochopených správ a tým sa zvyšuje zrozumiteľnosť získaných informácií. Ako ukázal výskum, zrozumiteľnosť je pri komunikácii pre zamestnancov jedným z najdôležitejších faktorov. **Zamestnanci, ktorí predávajú dôležité informácie svojim kolegom by mali absolvovať školenia zamerané na komunikáciu s podriadenými. Rovnako by sa mohol zaviesť systém tréningov komunikačných schopností v prípade vedúcich pracovníkov.** Takéto opatrenia by rozvinuli komunikačné schopnosti kompetentných a tým prispeli k lepšej zrozumiteľnosti komunikovaných správ.

Zamestnanci sú veľmi citlivou skupinou, ktorá prichádza do styku nielen s aktivitami interných PR, ale aj s vonkajšou marketingovou komunikáciou firmy. Je dôležité, aby tieto dva smery komunikačných aktivít nevytvárali v očiach zamestnancov rozdielne predstavy o imidži firmy. Ako vyplynulo z výskumu 33,6 % opýtaných získava informácie o firme aj z médií mimo firmu. Z riadiacich pracovníkov na THP pozíciách využíva vonkajšie médiá až 67,6 %. Prvotne sú samozrejme využívané veľmi málo, ale určite sú zamestnancami využívané ako zdroj overenia toho, čo im bolo povedané internými nástrojmi. Preto odporúčam, aby **interné aktivity PR boli podporené tými vonkajšími.** Spoločnosť pozýva na významné udalosti novinárov a často sa objavuje v článkoch novín a na internete. Samozrejme keď sa k týmto informáciám dostane zamestnanec z iných ako firemných médií, nemali by byť pre neho ničím novým. **Je dôležité prispôsobiť aktivity interných PR tak, aby vonkajšie médiá slúžili len ako potvrdenie daného stavu pre zamestnancov.** Zamestnanci budú vedieť, že im firma nič dôležité nezatajuje a budú jej dôverovať.

Ako ukázal výskum, zamestnanci majú o firemné informácie záujem. Pri hodnotení celkovej dôležitosti firemných zdrojov mala na celkovú dôležitosť veľký vplyv aktuálnosť prezentovaných správ. Pracovníci chcú byť informovaní najmä o špecifických veciach týkajúcich sa ich práce. Zaujímavým je zistenie, že pri zoradovaní dôležitosti firemných správ sú informácie o zamestnaneckých akciách najmenej významné. **Firma by mala teda prioritne informovať zamestnancov o špecifických novinkách týkajúcich sa ich práce.** Keď zamestnanci aktuálne vedia, čo od nich firma očakáva a čím sú významní pre svoj závod a svoju materskú firmu, interné PR funguje správne. **Samozrejme spoločnosť môže usporadúvať aj zamestnanecké akcie mimo pracovnú dobu.** Tie sú dôležité, ale až po splnení všetkých základných informačných potrieb zamestnancov, ako niečo navyše. Na

základe výskumu a vlastnej úvahy som teda zostrojil **pyramídu informačných potrieb** (viď. obr. 6.1), vyplývajúcu z hodnotenia dôležitosti firemných informácií. Ak sú zamestnanci informovaní konkrétne o ich práci, môžeme ich informovať o novinkách v ďalších oblastiach zobrazených v pyramíde vyššie. Čiže ak chce firma zorganizovať firemnú akciu a informovať o tom zamestnancov, musia byť splnené ich informačné potreby v oblastiach nachádzajúcich sa na nižšom stupni informačnej pyramídy. Až vtedy budú mať tieto informácie pre zamestnancov relevantný význam.



Obrázok 6.1 - Pyramída informačných potrieb

## 6.2 NÁVRHY POŽADOVANÉ OD VEDENIA ARCELORMITTAL

Pri konzultáciách s vedením komunikačného oddelenia spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. som sa dozvedel mnoho zaujímavých informácií, ktoré prioritne z môjho výskumu nevyplynuli. To, čo vyplynulo a čo som už viackrát spomínal je napr. vplyv dostatku informačných zdrojov a aktuálnosť na ich celkovú dôležitosť. Z viacerých spoločných konzultácií a aj týchto výsledkov ma kompetentní požiadali o **vypracovanie návrhu aplikácie nového nástroja interných aktivít PR**.

Ako som sa dozvedel **zamestnanci prejavili záujem o informácie týkajúce sa ich firmy, ktoré by využívali techniku SMS** (short message service) priamo do ich mobilných telefónov. Tento nástroj spoločnosť zvažovala aplikovať, no v časoch, kedy bolo nutné šetriť na všetkých opatreniach, to nebolo možné. Dnes sa opäť táto možnosť zvažuje a mojou úlohou bolo v závere odporúčaní **zistiť a navrhnúť možnosti jej aplikácie do firemného systému**.

Mnoho firiem pôsobiacich na českom trhu ponúka širokú škálu nástrojov mobilného marketingu. Menšie firmy nepotrebujú žiadne zložité aplikácie ani vlastné servery, aby mohli rozosielať sms správy svojim zákazníkom. Myslím si, že takéto

riešenie nie je príliš vhodné pre veľkú firmu akou je AM Ostrava. **Aj z hľadiska bezpečnosti údajov by firma v prvom rade potrebovala vlastný server.** Je to samostatný počítač, ktorý vytvára bezpečnostnú a komunikačnú bránu. Jeho základnou funkciou je okrem odosielania správ aj ich príjem. Na spomínanom servery by musela byť nainštalovaná klientska aplikácia, ktorá spracováva prijaté sms správy, kategorizuje ich a vytvára skupiny pre odosielanie správ. Existencia vlastného servera s klientskou aplikáciou umožňuje firme vytvárať mnohé kombinácie využívania sms správ. Môže pomocou nich informovať zamestnancov, vyzývať ich k anketám prostredníctvom sms a pod. Kompetentní pracovníci ho môžu tiež pomocou sms ovládať na diaľku a dôležité informácie ukladať do databázy bez toho, aby boli nutne prítomní vo firme, alebo v republike.

Aby bol server schopný odosielať správy na mobilné telefóny, musí využívať službu pre odosielanie textových správ. Ako som spomínal takýchto služieb je niekoľko a závisia od toho, čo všetko chce firma pomocou sms správ uskutočňovať. Vlastný firemný server dokáže pri použití konkrétnej služby v podstate čokoľvek. Ja som pri hľadaní najvhodnejšej varianty sms vybral na základe potrieb spoločnosti službu podporujúcu primárne a nadštandardne nasledujúce možnosti:

- **Možnosť odosielať viac ako 4000 sms správ mesačne.**
- **Možnosť odoslať až 50 sms správ za sekundu.**
- **Informovať o doručení správy a identifikácia príčin jej nedoručenia.**
- **Príjem sms správ pri súťažiach a hlasovaniach.**
- **Možnosť odosielať správy presahujúce 160 znakov.**
- **Automatické rozosielanie sms z databázy.**

Využívanie tejto služby samozrejme ponúka aj ďalšie nadštandardné možnosti napr. využívania správ pri štatistických výskumoch, kedy sa odpovede z sms priamo exportujú do Excelu a podobne. Všetko závisí od nastavenia a od daných potrieb. Z môjho pohľadu som pre firmu identifikoval tie najdôležitejšie, pričom dôležitá je možnosť ich okamžitého prispôsobenia aktuálnym potrebám.

Samozrejme konkrétne využitie služby si predstavujem na základe možností, ktoré som sa dozvedel tak, že zamestnanci musia najskôr požiadať o zasielanie informačných sms. Toto sa dá urobiť kedykoľvek odoslaním textovej správy s konkrétnym textom na konkrétne číslo priamo z mobilu. **Táto možnosť musí byť pre zamestnancov dostupná zdarma a je dôležité aby ju mohli kedykoľvek zrušiť.**

Firma tak získa databázu čísiel, na ktorú bude zasielať informácie. Konkrétne číslo môže byť anonymné, alebo sa môže viazať na meno zamestnanca – toto sa môže navoliť napr. do textu aktivačnej správy. **Ja by som odporučil firme, aby mali vytvorenú databázu čísiel aj s menami pracovníkov, ktorým správy zasielajú.** Takto môžu konkrétnym pracovníkom automaticky zasielať blahoželania k ich sviatkom a ukazovať tak osobný firemný záujem o každého z nich. **Sms budú využívané k zasielaniu stručných noviniek prípadne k upozorneniu na informácie v ostatných PR nástrojoch.** Ich využitie je z hľadiska môjho návrhu veľmi flexibilné a rozhodne posilní vzťah zamestnancov s vedením ako nová aktivita interných PR. [14, 18]

### **Rozpočet návrhu**

Rozpočet zriadenia možnosti odosielania správ je zhruba 60 000 Kč, pričom náklady na odoslané sms sa líšia od ich poslaného množstva. V rámci ČR nepresahuje cena 1 sms správy u všetkých poskytovateľov mobilných služieb viac ako 1 Kč.

<b>Potrebné vybavenie</b>	<b>Cena</b>
Samostatný PC	30 000,- Kč
SMS server bez limitu posielaných správ	25 000,- Kč
Aplikácia na spracovanie správ	5 000,- Kč
Cena odoslanej správy (ČR)	1,- Kč

## 7 ZÁVER

Produkty, ktoré súčasné spoločnosti vyrábajú a ponúkajú svojim zákazníkom sa nezaobídu bez marketingovej komunikácie. Tá je dôležitá o informovaní zákazníkov a k ich presvedčeniu o kúpe. Ak však kvalita výrobku nezodpovedá jeho predstavám, k jeho opätovnej kúpe sa nevráti. Kvalita produktov je determinovaná viacerými faktormi výrobných spoločností. Jednou z najdôležitejších a najťažšie ovplyvniteľných sú vlastní zamestnanci. Každá veľká spoločnosť by mala mať prepracované nástroje budovania vzájomne prospešného vzťahu so svojimi zamestnancami. V tomto vzťahu sú najdôležitejšie komunikačné nástroje interných aktivít PR.

**Cieľom** mojej diplomovej práce bolo navrhnúť aktivity interných PR smerujúce k vytváraniu dobrých vzťahov so zamestnancami a vedením spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. Na základe výsledkov výskumu a mnohých konzultácií som navrhol riešenia vhodné pre budovanie takýchto vzťahov.

Teoretická časť mojej práce vychádza prevažne z odbornej literatúry a článkov z časopisov a internetu so zameraním na budovanie interných PR.

Na základe primárneho výskumu som sa snažil identifikovať hlavné zdroje firemných informácií u zamestnancov. Ak zamestnanci využívali neoficiálne zdroje, zisťoval som v akom rozsahu. Ďalej ma zaujímalo či si neoficiálne správy overujú a či neformálna sieť negatívne nevlýva na komunikované správy interných PR.

Výskum sa stal podkladom pre výsledné návrhy a odporúčania. Z jeho výsledkov som pochopil, že vedenie sa zaujíma o budovanie vzájomných vzťahov so zamestnancami a konkrétne návrhy stávajúcich aktivít sú minimálne. Na základe požiadaviek manažmentu spoločnosti som navrhol aj možnosť využívania ďalšej aktivity pri budovaní interných PR.

Verím, že moje návrhy a odporúčania prispedia k ešte lepším vzťahom firmy so zamestnancami a prostredníctvom nich sa zvýši spokojnosť konečných zákazníkov.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] CAYWOOD, L. Clarke. Public relations. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.
- [2] DE PELSMACKER, Patrick; GUENS, Maggie; BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] FAERBER, Yvonne; STÖWE, Christian. Vedení lidí v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8  
2007, 160 s., ISBN 978-80-247-2009-8
- [4] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [5] HLOUŠKOVÁ, Ivana. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- [6] HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [7] HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita.; ŠKAPOVÁ, Hana. Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [8] JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 128 s., ISBN 80-247-0781-0.
- [9] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s., ISBN 80-247-0966-X.
- [10] SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 240 s., ISBN 978-80-247-2866-7.

### Elektronické zdroje

- [11] www.arcelormittal.cz [online]., [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.arcelormittal.cz>>.
- [12] www.arcelormittal.com [online]., [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.arcelormittal.com>>.
- [13] ArcelorMittal In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2006, 2007 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://en.wikipedia.org/wiki/ArcelorMittal>>

- [14] [www.axima-brno.cz](http://www.axima-brno.cz) [online]., [cit. 2010-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.axima-brno.cz>>.
- [15] ORDEIX, Enric. The Excellence Study in Internal Public Relations An International Paradigm. Tripodos [online]. 2009, no. 24 [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.tripodos.com/pdf/M05.pdf26.pdf>>.
- [16] PAVLEČKA, Václav. Nástroje interní komunikace. Marketing journal [online]. 2008, [cit. 2002-02-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)>.
- [17] PAVLEČKA, Václav; VOBORSKÁ, Jana. Úvod do interní komunikace. Marketing journal [online]. 2009, [cit. 2002-02-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace\\_\\_s317x547.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html)>.
- [18] [www.smsagent.cz](http://www.smsagent.cz) [online]., [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.smsagent.cz>>.

### **Špeciálne zdroje:**

- [19] Interné materiály spoločnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

## **ZOZNAM SKRATIEK**

AM - ArcelorMittal

a pod. - a podobne

a. s. - akciová spoločnosť

atď. - a tak ďalej

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

č. - číslo

hl. - hlavný

napr. - napríklad

obr. - obrázok

PR - public relations (vzťahy s verejnosťou)

resp. - respektíve

str. - strana

tab. - tabuľka

t. j. - to jest

tzn. - to znamená

tzv. - tak zvaná



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2010

.....  
Bc. Marek Skřivánek

Adresa trvalého pobytu studenta:

9. mája 1141, 023 02 Krásno nad Kysucou

## **ZOZNAM PRÍLOH**

**Príloha č. 1:** Dotazník

**Príloha č. 2:** Grafy

**Príloha č. 3:** Lineárny regresný model

**Príloha č. 4:** Vývoj vzhľadu zamestnaneckého časopisu

**Príloha č. 5:** Komunikačné kanály v spoločnosti AM Ostrava, a. s.

**Príloha č. 6:** Organizačná schéma spoločnosti

**Príloha č. 7:** Tabuľky kompletných výsledkov

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsme studenti Vysoké školy báňské-TUO Ekonomické fakulty a dovoluujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, pomocí něhož provádíme výzkum v oblasti vnitřní komunikace ve Vaší společnosti.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění bude trvat asi 10 minut. **Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte, prosím, jednu Vámi vybranou možnost odpovědi.** Děkujeme Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

- 1) Vyjmenujte, prosím, co nejvíce zdrojů, prostřednictvím kterých se dozvídáte informace o firmě, ve které pracujete:

.....  
 .....

- 2) Novinky týkající se dění ve firmě se prvotně dozvídáte:

*Označte prosím 1 nejčastější informační zdroj!*

- a) z firemních informačních televizí
- b) z firemních nástěnek
- c) z intranetu
- d) z firemního časopisu
- e) od nadřízeného
- f) od kolegy
- g) z komunikačních setkání (proximity meetings)
- h) jiné, (uved'te):.....

- 3) Proč získáváte prvotní informace právě z Vámi označeného zdroje?

*Označte prosím max. 3 možnosti odpovědi!*

- a) mám k němu nejlepší přístup
- b) dozvím se vždy aktuální zprávy
- c) získané informace jsou přesné
- d) novinky z něj získám dříve než z jiného zdroje
- e) o jiných možnostech nevím
- f) nemám proto důvod, informace se vždy ke mně nějak dostanou
- g) jiné, (uved'te):.....

- 4) Kde byste si informaci získanou například od kolegy ověřili nejdřív?

- a) na nástěnce
- b) ve firemním časopise
- c) na firemních informačních televizích
- d) na intranetu
- e) na komunikačním setkání (proximity meeting)
- f) od nadřízeného
- g) nikde
- h) jiné, (uved'te):.....

**5) Co je při získávání informací o firmě pro Vás důležité?**

*Ohodnoťte! 1 = velmi důležité, 6 = nedůležité.*

a) přístupnost informačních zdrojů	1	2	3	4	5	6
b) zajímavost sdělených informací	1	2	3	4	5	6
c) aktuálnost informací	1	2	3	4	5	6
d) dostatek informačních zdrojů	1	2	3	4	5	6
e) srozumitelnost informací	1	2	3	4	5	6
f) celková důležitost/potřeba informačních zdrojů	1	2	3	4	5	6

**6) Jak jsou pro Vás následující informace důležité?**

*Seřad'te! 1 = velmi důležité, 5 = nedůležité.*

a) informace o skupině ArcelorMittal	<input type="text"/>
b) informace o ArcelorMittal Ostrava	<input type="text"/>
c) zaměstnanecké akce mimo pracovní dobu	<input type="text"/>
d) informace týkající se mé práce	<input type="text"/>
e) informace o závodě, na kterém pracuji	<input type="text"/>

**7) Odpovězte prosím na jednotlivé otázky:**

*Označ'te! 1 = zcela souhlasím, 6 = zcela nesouhlasím.*

a) informace týkající se firmy, v které pracuji mne zajímají	1	2	3	4	5	6
b) oficiální zdroje poskytují vždy aktuální informace	1	2	3	4	5	6
c) důležité informace se dozvídám nejdřív z oficiálních zdrojů	1	2	3	4	5	6
d) z firemních zdrojů se dozvídám zajímavé informace	1	2	3	4	5	6
e) o firemních aktualitách vím dřív, než většina kolegů	1	2	3	4	5	6
f) firemní informace získané od mých kolegů si vždy ověřím	1	2	3	4	5	6
g) ve firmě je dostatek informačních prostředků	1	2	3	4	5	6
h) důležité záležitosti jsou srozumitelně vysvětleny	1	2	3	4	5	6
i) firemní informační zdroje jsou lehce přístupné	1	2	3	4	5	6

**8) Víte, že Vaše společnost vydává zaměstnanecký časopis?**

- a) ano, vím
- b) ano, nedávno jsem to zjistil
- c) ne, nevím

*V případě odpovědi c) přejděte, prosím, na otázku č. 19*

**9) Vnímáte interval vydání časopisu jednou měsíčně za dostatečný?**

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, je nedostatečný

*V případě odpovědi a) přejděte, prosím, na otázku č. 11*

**10) Jak často by měl být časopis vydáván?**

- a) 2x do měsíce
- b) 1x měsíčně
- c) čtvrtletně
- d) jiné, (uveďte):.....

**11) Jak často časopis čtete?**

- a) každé číslo
- b) každé druhé číslo
- c) každé třetí číslo
- d) 2 – 3 x ročně
- e) časopis nečtu nikdy

*V případě odpovědi e) přejděte, prosím, na otázku č. 19*

**12) Jaké části obsahu časopisu si nejčastěji pročtete?**

*Můžete označit i více možností odpovědi!*

- a) úvodní slovo předsedy představenstva
- b) první stranu věnovanou dění společnosti ve světě
- c) články týkající se výhradně naší (ostravské) společnosti
- d) články o dění na závodech
- e) rubriku volejte generálnímu řediteli
- f) články o projektech, které naše společnost podpořila
- g) zajímavosti o našich zaměstnancích
- h) články týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- i) prohlédnu si jen titulky článků a doprovodné fotografie

*V případě odpovědi i) přejděte, prosím, na otázku č. 15*

**13) Jaký je Váš názor na informace, které v časopise najdete?**

*Označte! 1 = zcela souhlasím, 6 = zcela nesouhlasím.*

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| a) časopis obsahuje důležité informace       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) informace v časopise jsou dostatečné      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| c) všechny informace jsou srozumitelné       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| d) informace v časopise jsou aktuální        |   |   |   |   |   |   |
| a informují o novinkách v podniku            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| e) informují o záměrech managementu          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| f) informují o výkonech společnosti          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| g) pomáhají pochopit kroky managementu       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| h) informují o projektech, podpořené firmou  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| i) uvádí zajímavosti z dceřiných společností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| j) přináší zajímavosti o spolupracovnících   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**14) Ohodnot'te, prosím, obsah firemního časopisu**

*Označte! 1 = velmi se mi líbí, 6 = vůbec se mi nelíbí.*

- |  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| a) informace o skupině ArcelorMittal     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) úvodní slovo předsedy představenstva  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| c) volejte generálnímu řediteli          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| d) aktuality o dění ve společnosti       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| e) informace o jednotlivých závodech     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| f) články o projektech, podpořené firmou | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Príloha č. 1/IV. - DOTAZNÍK

g) rubrika pro dceřiné společnosti	1	2	3	4	5	6
h) články o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci	1	2	3	4	5	6
i) zajímavosti o zaměstnancích uvedené na zadní straně	1	2	3	4	5	6

**15) Ohodnot'te, prosím, jednotlivé prvky magazínu dle toho, jak je vnímáte**

*Označte! 1 = nejlepší, 6 = nejhorší.*

a) název časopisu	1	2	3	4	5	6
b) velikostní formát	1	2	3	4	5	6
c) kvalita papíru	1	2	3	4	5	6
d) grafické zpracování	1	2	3	4	5	6
e) barevnost	1	2	3	4	5	6
f) jednotný celosvětový formát	1	2	3	4	5	6
g) obsahová náplň	1	2	3	4	5	6

**16) Uved'te, alespoň tři témata (rubriky), která byste v následujících číslech časopisu rád/a našel**

.....  
 .....

**17) Celkově hodnotíte firemní časopis „1“ jako:**

- a) vynikající
- b) dobrý
- c) dostatečný
- d) špatný

**18) Uschováváte si starší vydání časopisu?**

- a) ne
  - b) ano
- z jakého důvodu?:.....

**19) Máte nějaký návrh na zlepšení/změnu časopisu nebo komunikace firmy s Vámi?**

.....  
 .....  
 .....

**20) Pracuji na:**

- a) Koksovně
- b) Vysokých pecích
- c) Ocelárně
- d) Válcovnách
- e) Výzkumu
- f) Ředitelství
- g) Strojárnách a slévárnách
- h) Údržbě
- i) Energetice
- j) Dopravě

**21) Ve společnosti pracuji:**

- a) méně jak 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 5- 10 let
- d) 10 – 15 let
- e) víc jak 15 let

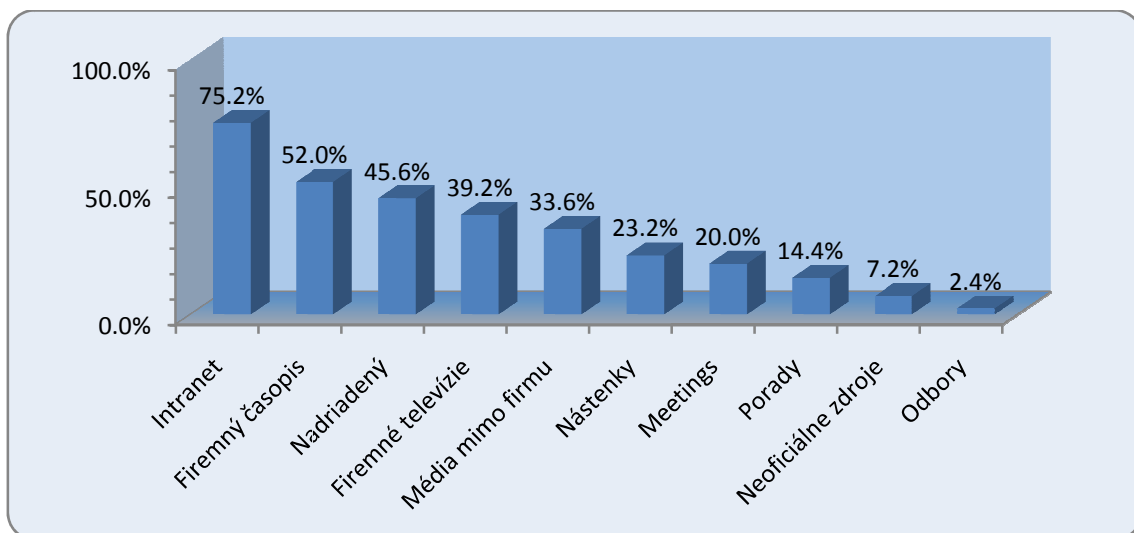
**22) Moje pracovní zařazení je:**

- a) THP pracovník
- b) Dělník

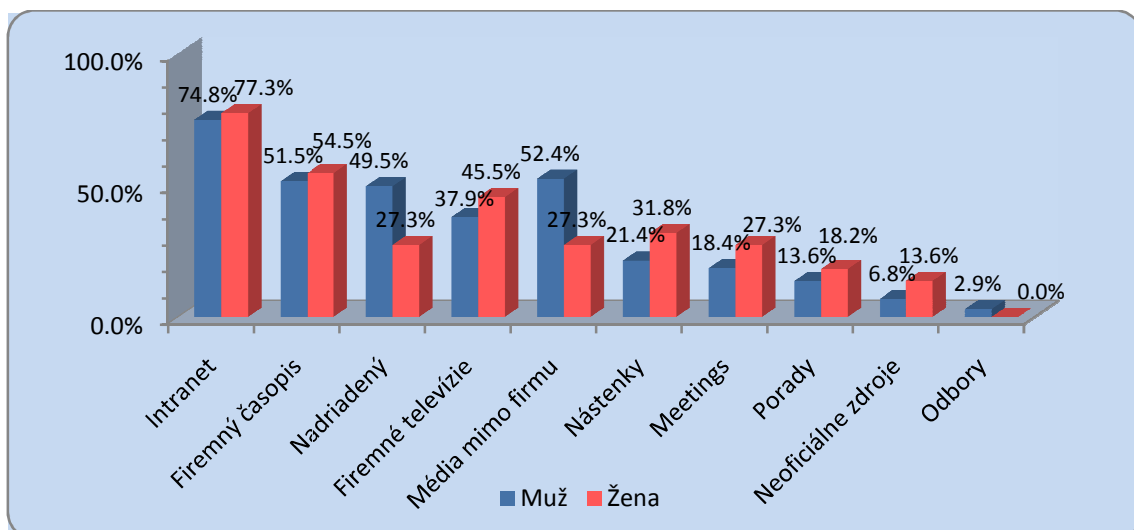
**23) Jste:**

- a) muž
- b) žena

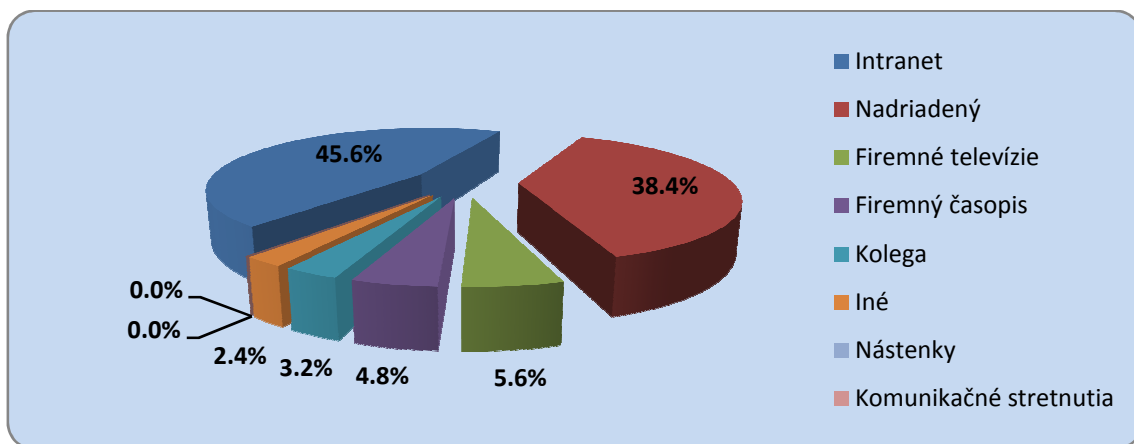
## Príloha č. 2/I. - GRAFY



**Graf 1 - Zdroje informácií o firme v celkovom prehľade**

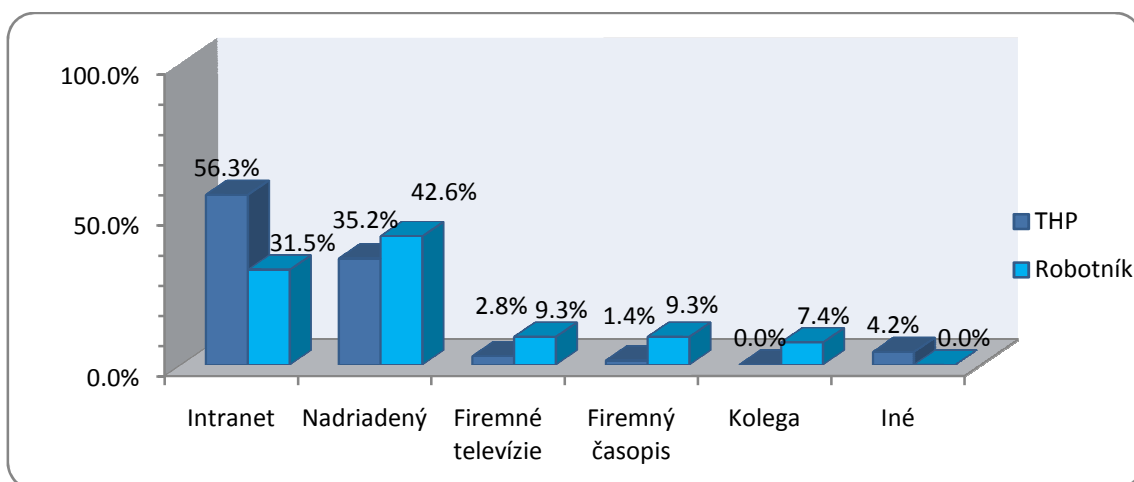


**Graf 2 - Zdroje informácií o firme podľa pohlavia**

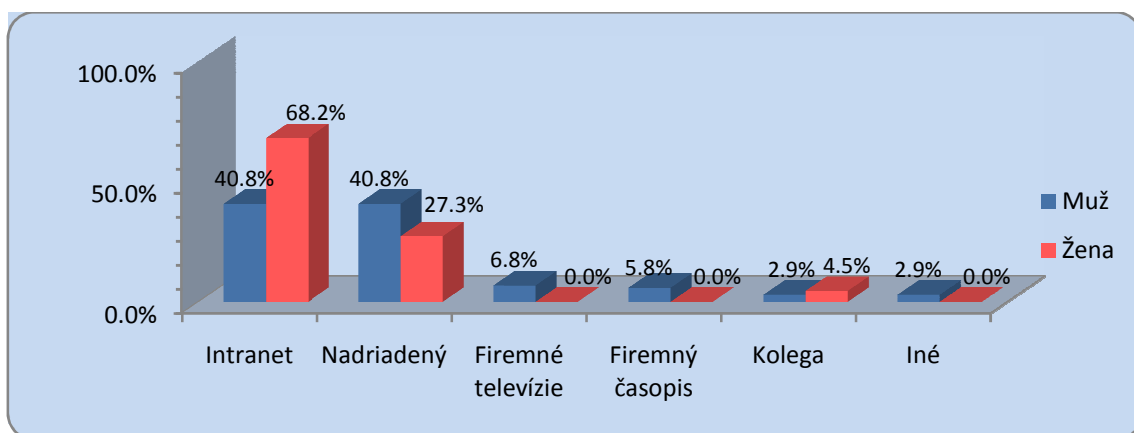


**Graf 3 - Prvotný zdroj informácií celkový prehľad**

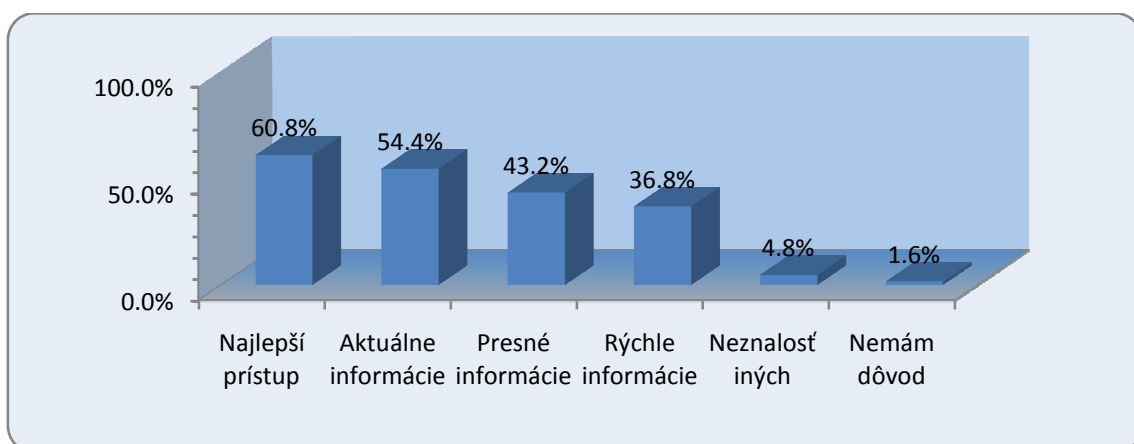
Príloha č. 2/II. - GRAFY



Graf 4 - Prvotný zdroj informácií podľa pracovného zaradenia

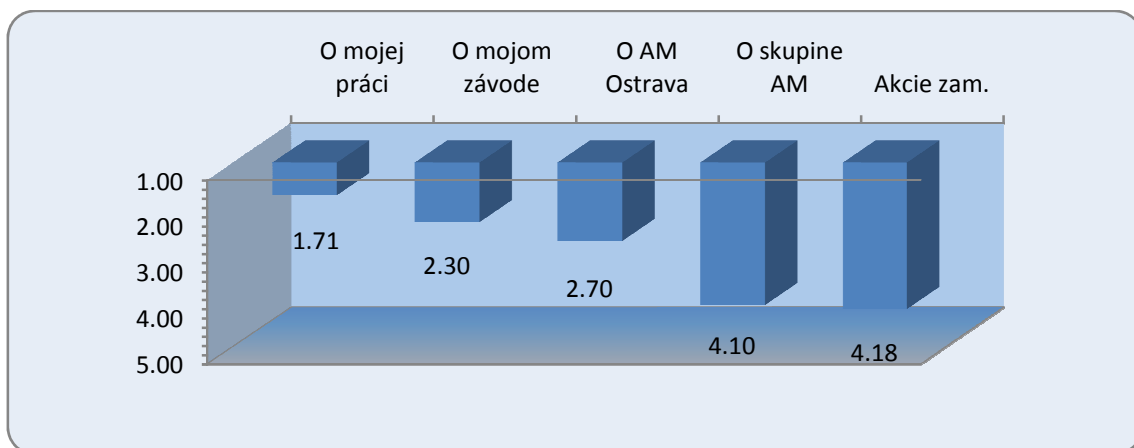


Graf 5 - Prvotný zdroj informácií podľa pohlavia

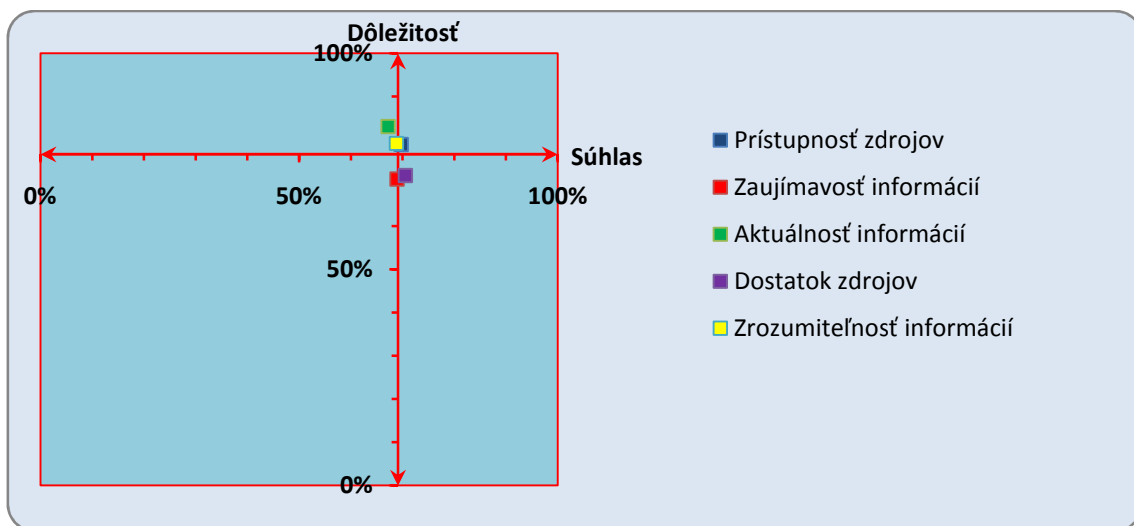


Graf 6 - Dôvod využitia prvotného zdroja celkový prehľad

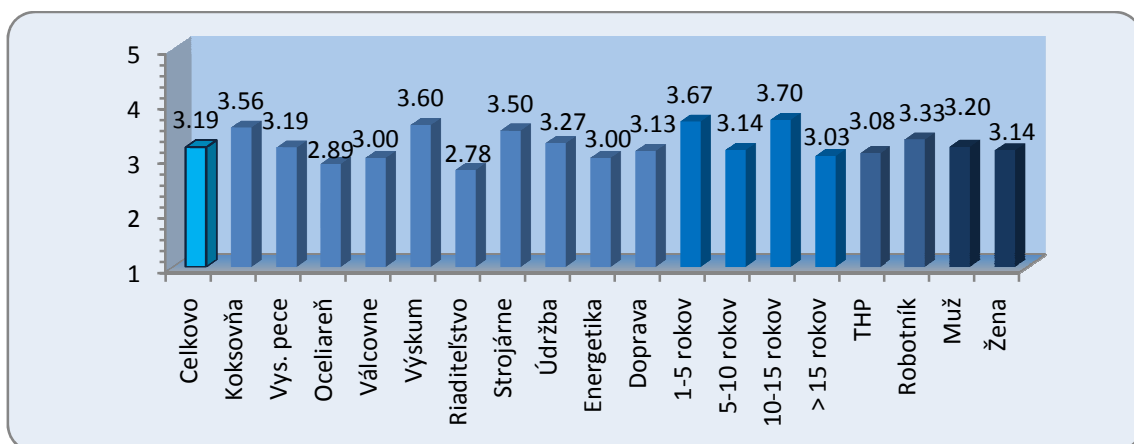




Graf 7 - Dôležitosť vybraných typov informácií v celkovom prehľade



Graf 8 - Hodnotenie vybraných faktorov pomocou pozičnej mapy v celkovom prehľade



Graf 9 - Rýchlosť získania firemných aktualít v kompletnom prehľade

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	zrozumiteľnosť informácií, dostatok zdrojov, zaujímavosť informácií, prístupnosť zdrojov, aktuálnosť informácií <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: celková dôležitosť

Model Summary

		Model
		1
R		,718 <sup>a</sup>
R Square		0,52
Adjusted R Square		,495
Std. Error of the Estimate		,924
Change Statistics	R Square Change	,515
	F Change	25,313
	df1	5
	df2	119
	Sig. F Change	,000

a. Predictors: (Constant), zrozumiteľnosť informácií, dostatok zdrojov, zaujímavosť informácií, prístupnosť zdrojov, aktuálnosť informácií

# Príloha č. 3/II. – LINEÁRNY REGRESNÝ MODEL

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	108,045	5	21,609	25,313	,000 <sup>a</sup>
	Residual	101,587	119	,854		
	Total	209,632	124			

a. Predictors: (Constant), zrozumiteľnosť informácií, dostatok zdrojov, zaujímavosť informácií, prístupnosť zdrojov, aktuálnosť informácií

b. Dependent Variable: celková dôležitosť

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Unstandardized		Standardized			95.0% Confidence	
		Coefficients		Coefficients			Interval for B	
			Std.				Lower	Upper
Model		B	Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound
1	(Constant)	,047	,243		,192	,848	-,435	,528
	prístupnosť zdrojov	,157	,107	,135	1,465	,146	-,055	,370
	zaujímavosť informácií	,108	,089	,090	1,211	,228	-,069	,284
	aktuálnosť informácií	,246	,099	,238	2,478	,015	,049	,443
	dostatok zdrojov	,368	,078	,337	4,729	,000	,214	,521
	zrozumiteľnosť informácií	,152	,094	,147	1,625	,107	-,033	,337

a. Dependent Variable: celková dôležitosť

[illegible]

# Príloha č. 4/II. – VÝVOJ VZHLADU ZAMESTNANECKÉHO ČASOPISU



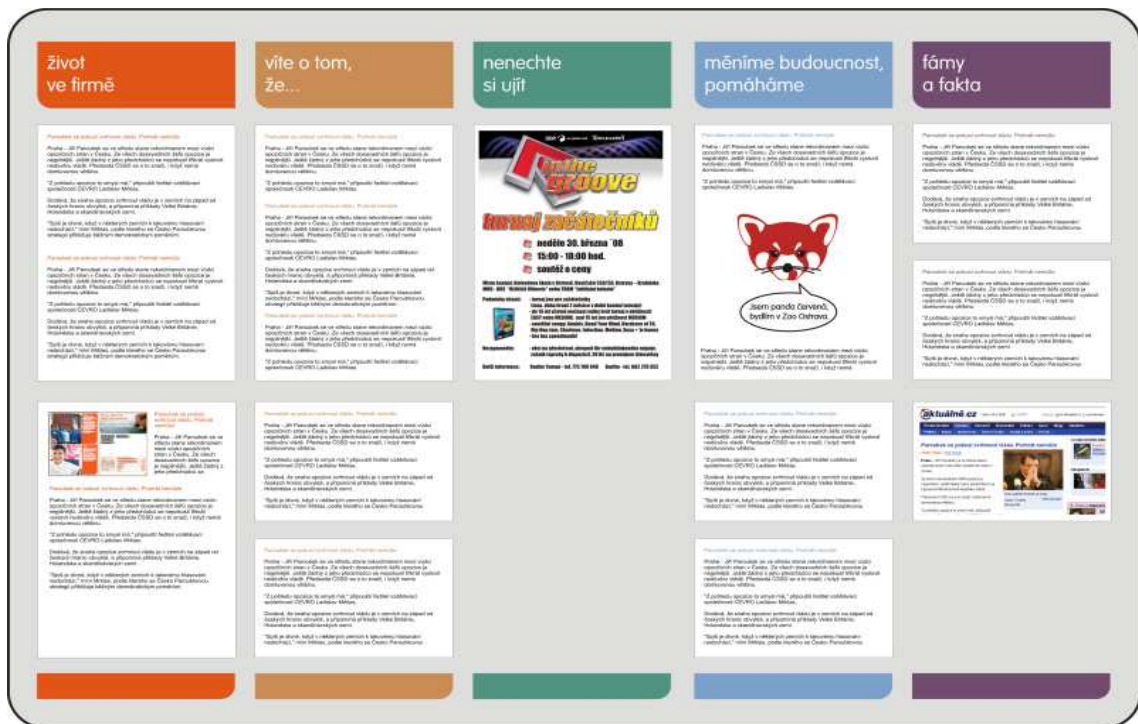


A group of men in blue work shirts with 'MITAL' printed on the back are seated at white tables in a canteen. They are eating and talking. A television on the wall shows a group of people. The room has white tiled walls and a sink area in the background.

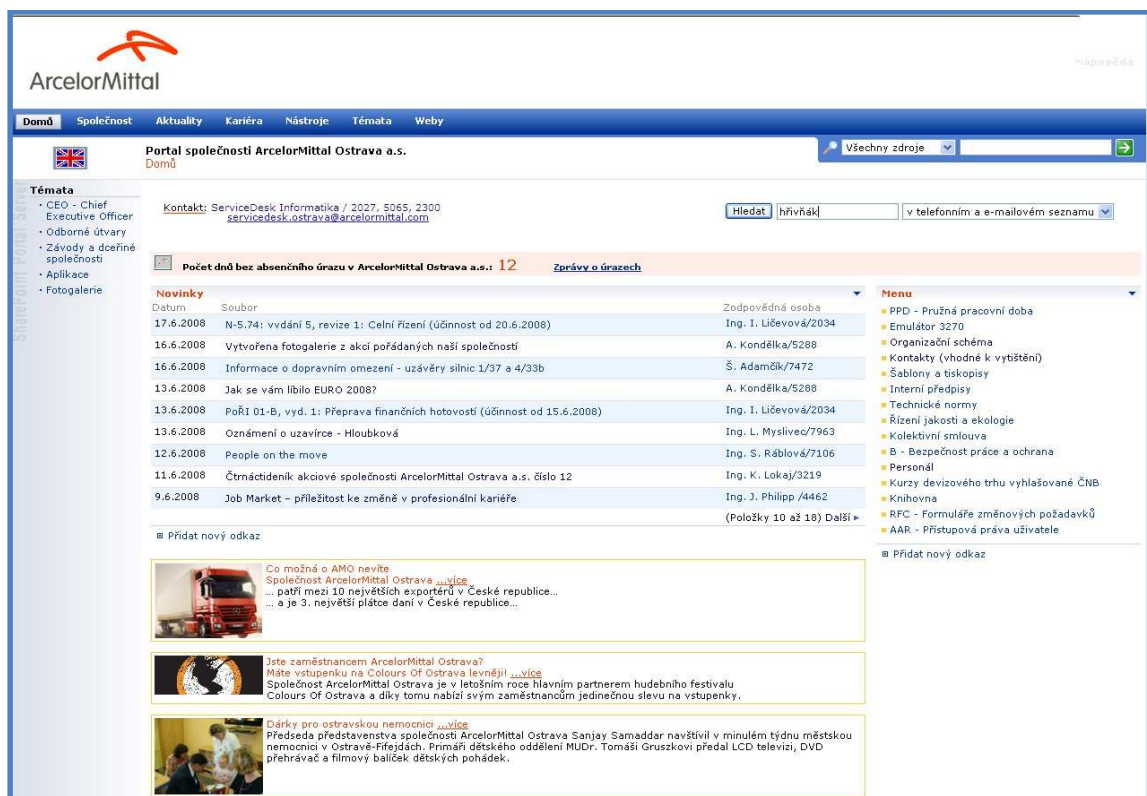


### Obrázky 2 – Ukážky umiestnenia informačných TV v spoločnosti

## Príloha č. 5/II. – NÁSTROJE INTERNÝCH PR V SPOLOČNOSTI AM Ostrava, a. s.



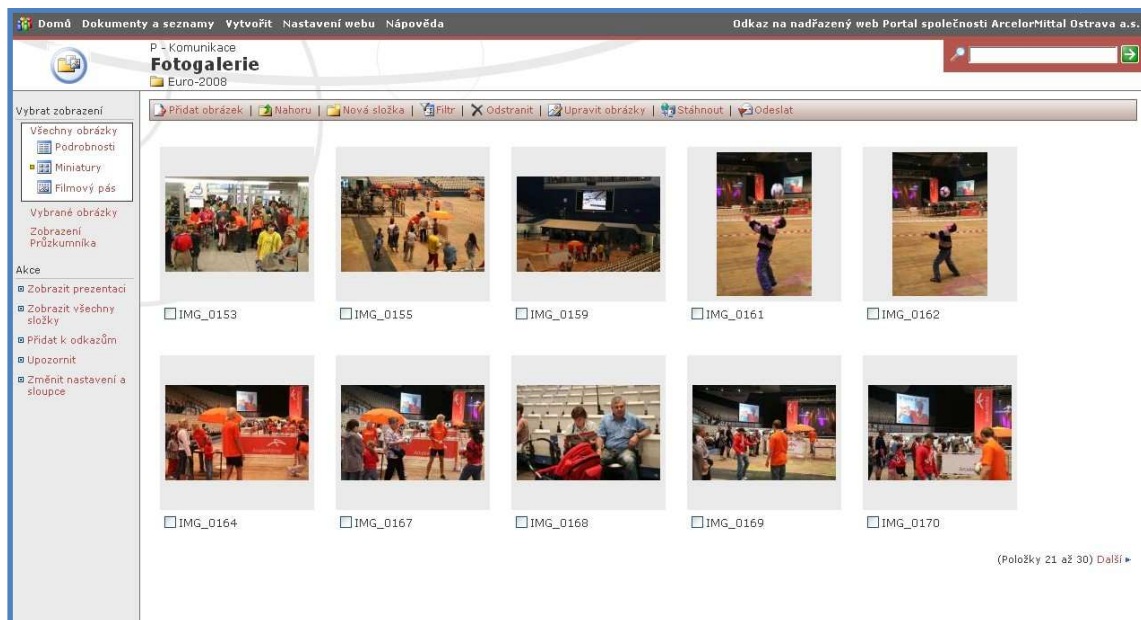
Obrázok 3 - Ukážka firemnej nástenky



Obrázok 4 - Hlavná stránka firemného intranetu

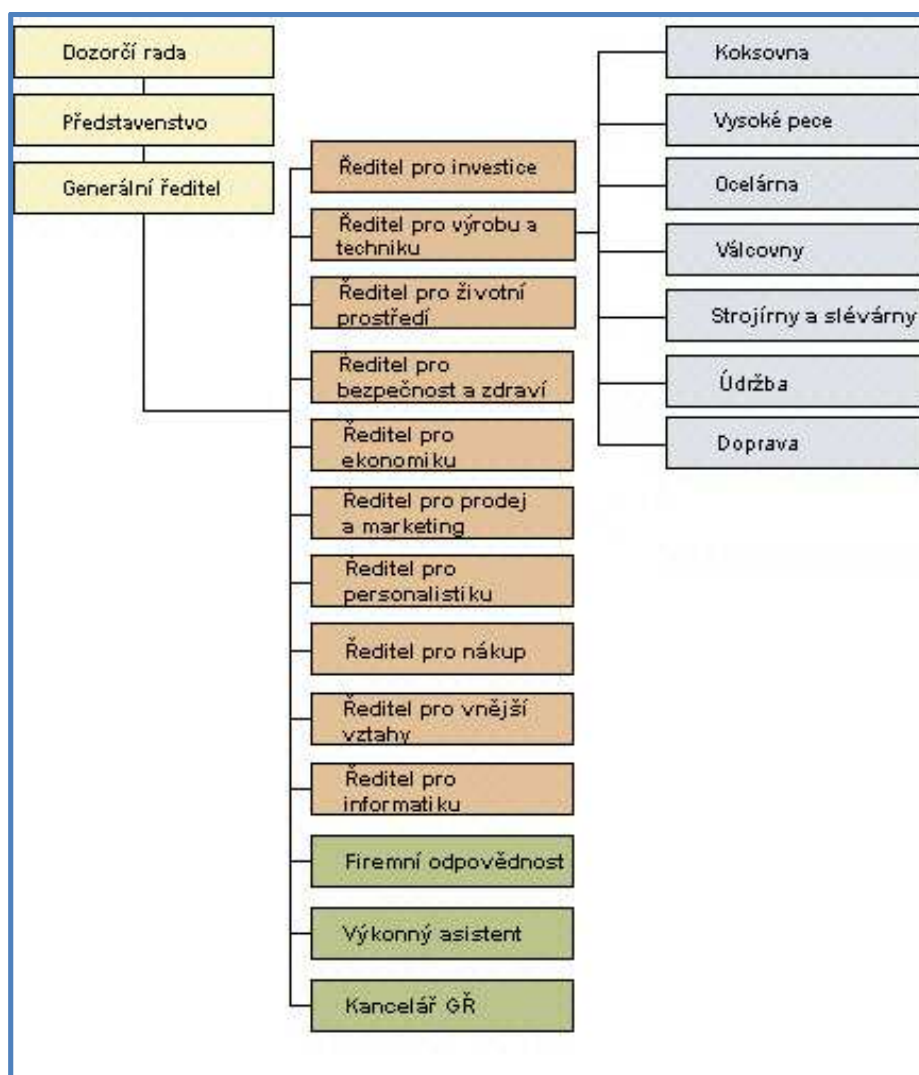


Obrázok 5 – Ukážka sekcie bezpečnosti práce na intranete



Obrázok 6 - Ukážka fotogalérie na intranete





Obrázok 7 - Organizačná schéma spoločnosti

**Tab. 1) Štruktúra respondentov**

<b>Celkovo</b>		abs.	125
		rel.	100.0%
<b>Závod (pracovisko):</b>	Koksovňa	abs.	18
		rel.	14.4%
	Vysoké pece	abs.	16
		rel.	12.8%
	Oceliareň	abs.	9
		rel.	7.2%
	Lisovňa	abs.	13
		rel.	10.4%
	Výskum	abs.	5
		rel.	4.0%
	Riaditeľstvo	abs.	9
		rel.	7.2%
	Zlievarne a strojárne	abs.	10
		rel.	8.0%
<b>Počet odpracovaných rokov vo firme:</b>	1-5 rokov	abs.	15
		rel.	12.0%
	Energetika	abs.	14
		rel.	11.2%
	Doprava	abs.	16
		rel.	12.8%
	5-10 rokov	abs.	7
		rel.	5.6%
	10-15 rokov	abs.	23
		rel.	18.4%
<b>Zaradenie:</b>	THP	abs.	71
		rel.	56.8%
	Robotník	abs.	54
		rel.	43.2%
<b>Pohlavie:</b>	Muž	abs.	103
		rel.	82.4%
	Žena	abs.	22
		rel.	17.6%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 2) Zdroje informácií o firme

			Firemné televízie	Nástenky	Intranet	Firemný časopis	Načítaný	Komunikačné stretnutia	Porady	Odbory	Média mimo firmy	Neoficiálne zdroje
Celkové hodnotenie		abs.	49	29	94	66	57	25	18	3	42	9
		rel.	39.2%	23.2%	75.2%	52.0%	45.6%	20.0%	14.4%	2.4%	33.6%	7.2%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	5	2	8	4	8	5	0	2	5	1
		rel.	27.8%	11.1%	44.4%	22.2%	44.4%	27.8%	0.0%	11.1%	27.8%	5.6%
	Vysoké pece	abs.	10	5	13	9	13	6	0	0	5	3
		rel.	62.5%	31.3%	81.3%	56.3%	81.3%	37.5%	0.0%	0.0%	31.3%	18.8%
	Oceľaren	abs.	3	3	7	7	6	1	1	0	2	0
		rel.	33.3%	33.3%	77.8%	77.8%	66.7%	11.1%	11.1%	0.0%	22.2%	0.0%
	Lisovňa	abs.	1	6	12	9	8	4	1	0	4	0
		rel.	7.7%	46.2%	92.3%	69.2%	61.5%	30.8%	7.7%	0.0%	30.8%	0.0%
	Výskum	abs.	3	0	5	4	2	1	0	0	2	1
		rel.	60.0%	0.0%	100.0%	80.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	40.0%	20.0%
	Riadiťstvo	abs.	6	4	7	7	1	0	2	1	2	1
		rel.	66.7%	44.4%	77.8%	77.8%	11.1%	0.0%	22.2%	11.1%	22.2%	11.1%
	Zlievare a strojárne	abs.	5	1	9	2	3	2	2	0	4	0
		rel.	50.0%	10.0%	90.0%	20.0%	30.0%	20.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%
	Údržba	abs.	3	4	14	11	0	5	8	0	11	1
		rel.	20.0%	26.7%	93.3%	73.3%	0.0%	33.3%	53.3%	0.0%	73.3%	6.7%
Energetika	abs.	6	2	9	4	6	0	1	0	4	0	
	rel.	42.9%	14.3%	64.3%	28.6%	42.9%	0.0%	7.1%	0.0%	28.6%	0.0%	
Doprava	abs.	7	2	10	8	10	1	3	0	3	3	
	rel.	43.8%	12.5%	62.5%	50.0%	62.5%	6.3%	18.8%	0.0%	18.8%	18.8%	
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	4	2	5	4	1	0	3	0	3	1
		rel.	66.7%	33.3%	83.3%	66.7%	16.7%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	16.7%
	5-10 rokov	abs.	4	0	4	1	5	0	0	0	2	0
		rel.	57.1%	0.0%	57.1%	14.3%	71.4%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	12	3	17	12	15	5	0	0	9	3
		rel.	52.2%	13.0%	73.9%	52.2%	65.2%	21.7%	0.0%	0.0%	39.1%	13.0%
> 15 rokov	abs.	29	24	68	48	36	20	15	3	49	6	
	rel.	32.6%	27.0%	76.4%	53.9%	40.4%	22.5%	16.9%	3.4%	55.1%	6.7%	
Zaradenie:	THP	abs.	25	20	62	44	25	16	18	2	48	3
		rel.	35.2%	28.2%	87.3%	62.0%	35.2%	22.5%	25.4%	2.8%	67.6%	4.2%
	Robotník	abs.	24	9	32	21	32	9	0	1	16	7
		rel.	44.4%	16.7%	59.3%	38.9%	59.3%	16.7%	0.0%	1.9%	29.6%	13.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	39	22	77	53	51	19	14	3	54	7
		rel.	37.9%	21.4%	74.8%	51.5%	49.5%	18.4%	13.6%	2.9%	52.4%	6.8%
	Žena	abs.	10	7	17	12	6	6	4	0	6	3
		rel.	45.5%	31.8%	77.3%	54.5%	27.3%	27.3%	18.2%	0.0%	27.3%	13.6%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 3) Prvotný zdroj informácií

			Informačné televízie	Nástenky	Intranet	Firmový časopis	Nadriadený	Kolega	Komunikačné stretnutia	Iné
Celkové hodnotenie		abs.	7	0	57	6	48	4	0	3
		rel.	5.0%	0.0%	45.0%	4.8%	38.4%	3.2%	0.0%	2.4%
Závod (pracovník):	Koksovňa	abs.	0	0	6	1	10	1	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	33.3%	5.6%	55.6%	5.6%	0.0%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	1	0	3	2	10	0	0	0
		rel.	6.3%	0.0%	18.8%	12.5%	62.5%	0.0%	0.0%	0.0%
	Oceľiareň	abs.	0	0	4	0	5	0	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	44.4%	0.0%	55.6%	0.0%	0.0%	0.0%
	Lisovňa	abs.	1	0	9	0	2	1	0	0
		rel.	7.7%	0.0%	69.2%	0.0%	15.4%	7.7%	0.0%	0.0%
	Výskum	abs.	0	0	2	0	2	0	0	1
		rel.	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	20.0%
	Riadiateľstvo	abs.	0	0	4	0	5	0	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	44.4%	0.0%	55.6%	0.0%	0.0%	0.0%
	Zlievame a strojáme	abs.	0	0	8	0	2	0	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Údržba	abs.	1	0	10	1	1	1	0	1
		rel.	6.7%	0.0%	66.7%	6.7%	6.7%	6.7%	0.0%	6.7%
	Energetika	abs.	1	0	6	0	7	0	0	0
		rel.	7.1%	0.0%	42.9%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Doprava	abs.	3	0	5	2	4	1	0	1
		rel.	18.8%	0.0%	31.3%	12.5%	25.0%	6.3%	0.0%	6.3%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	0	0	3	0	3	0	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	0	0	1	0	6	0	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	85.7%	0.0%	0.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	2	0	7	1	12	0	0	1
		rel.	8.7%	0.0%	30.4%	4.3%	52.2%	0.0%	0.0%	4.3%
	> 15 rokov	abs.	5	0	46	5	27	4	0	2
		rel.	5.6%	0.0%	51.7%	5.6%	30.3%	4.5%	0.0%	2.2%
Zaradenie:	THP	abs.	2	0	40	1	25	0	0	3
		rel.	2.8%	0.0%	56.3%	1.4%	35.2%	0.0%	0.0%	4.2%
	Robotník	abs.	5	0	17	5	23	4	0	0
		rel.	9.3%	0.0%	31.5%	9.3%	42.6%	7.4%	0.0%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	7	0	42	6	42	3	0	3
		rel.	6.8%	0.0%	40.8%	5.8%	40.8%	2.9%	0.0%	2.9%
	Žena	abs.	0	0	15	0	6	1	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	68.2%	0.0%	27.3%	4.5%	0.0%	0.0%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 4) Dôvod využitia prvotného zdroja

			Najlepší prístup	Správy z neho sú vždy aktuálne	Získané informácie sú presné	Novinky získané skôr ako inde	Neznalosť iných možností	Nesúhlas s špeciálnym dôvodom	Iné
Celkové hodnotenie		abs.	76	68	54	46	6	2	0
		rel.	60.8%	54.4%	43.2%	36.8%	4.8%	1.6%	0.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	6	7	7	8	1	1	0
		rel.	33.3%	38.9%	38.9%	44.4%	5.6%	5.6%	0.0%
	Vysoká pec	abs.	7	7	8	4	0	0	0
		rel.	43.8%	43.8%	50.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Ocaliareň	abs.	7	4	4	2	0	0	0
		rel.	77.8%	44.4%	44.4%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	Lisovňa	abs.	10	10	5	4	2	0	0
		rel.	76.9%	76.9%	38.5%	30.8%	15.4%	0.0%	0.0%
	Výskum	abs.	1	3	3	3	0	0	0
		rel.	20.0%	60.0%	60.0%	60.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs.	8	4	6	0	0	0	0
		rel.	88.9%	44.4%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Zlievareň a strojárne	abs.	6	8	4	5	0	0	0
		rel.	60.0%	80.0%	40.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Údržba	abs.	10	8	3	6	0	1	0
		rel.	66.7%	53.3%	20.0%	40.0%	0.0%	6.7%	0.0%
	Energetika	abs.	11	8	9	7	2	0	0
		rel.	78.6%	57.1%	64.3%	50.0%	14.3%	0.0%	0.0%
	Doprava	abs.	10	9	5	7	1	0	0
		rel.	62.5%	56.3%	31.3%	43.8%	6.3%	0.0%	0.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	4	6	5	2	0	0	0
		rel.	66.7%	100.0%	83.3%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	4	4	4	3	1	0	0
		rel.	57.1%	57.1%	57.1%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	11	11	14	9	1	0	0
		rel.	47.8%	47.8%	60.9%	39.1%	4.3%	0.0%	0.0%
	> 15 rokov	abs.	57	47	31	32	4	2	0
		rel.	64.0%	52.8%	34.8%	36.0%	4.5%	2.2%	0.0%
Zaradenie:	THP	abs.	48	43	31	31	0	1	0
		rel.	67.6%	60.6%	43.7%	43.7%	0.0%	1.4%	0.0%
	Robotník	abs.	28	25	23	15	6	1	0
		rel.	51.9%	46.3%	42.6%	27.8%	11.1%	1.9%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	59	53	45	39	6	2	0
		rel.	57.3%	51.5%	43.7%	37.9%	5.8%	1.9%	0.0%
	Žena	abs.	17	15	9	7	0	0	0
		rel.	77.3%	68.2%	40.9%	31.8%	0.0%	0.0%	0.0%



## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 5) Miesto overenia informácií získaných z neoficiálneho zdroja

			Nástenky	Firemný časopis	Informačné televízie	Intranet	Komunikačné stretnutie	Od nadriadeného	Nikde	Iné
Celkové hodnotenie		abs.	2	6	1	53	5	55	3	0
		rel.	1.6%	4.8%	0.8%	42.4%	4.0%	44.0%	2.4%	0.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	0	0	0	3	0	15	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	83.3%	0.0%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	0	0	1	6	3	6	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	6.3%	37.5%	18.8%	37.5%	0.0%	0.0%
	Oceliarení	abs.	0	0	0	3	0	6	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%
	Lisovňa	abs.	0	0	0	7	0	6	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	53.8%	0.0%	46.2%	0.0%	0.0%
	Výskum	abs.	0	1	0	4	0	0	0	0
		rel.	0.0%	20.0%	0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs.	0	0	0	3	0	5	1	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	55.6%	11.1%	0.0%
	Zlievame a strojáre	abs.	0	0	0	6	0	3	1	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	60.0%	0.0%	30.0%	10.0%	0.0%
	Údržba	abs.	0	2	0	9	1	3	0	0
		rel.	0.0%	13.3%	0.0%	60.0%	6.7%	20.0%	0.0%	0.0%
	Energetika	abs.	1	1	0	7	1	4	0	0
		rel.	7.1%	7.1%	0.0%	50.0%	7.1%	28.6%	0.0%	0.0%
	Doprava	abs.	1	2	0	4	0	8	1	0
		rel.	6.3%	12.5%	0.0%	25.0%	0.0%	50.0%	6.3%	0.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	0	0	0	4	0	1	1	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	1	1	0	1	0	4	0	0
		rel.	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	57.1%	0.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	0	0	0	9	2	12	0	0
		rel.	0.0%	0.0%	0.0%	39.1%	8.7%	52.2%	0.0%	0.0%
> 15 rokov	abs.	1	5	1	37	3	40	2	0	
	rel.	1.1%	5.6%	1.1%	41.6%	3.4%	44.9%	2.2%	0.0%	
Zaradenie:	THP	abs.	1	3	0	35	1	29	2	0
		rel.	1.4%	4.2%	0.0%	49.3%	1.4%	40.8%	2.8%	0.0%
	Robotník	abs.	1	3	1	17	4	27	1	0
		rel.	1.9%	5.6%	1.9%	31.5%	7.4%	50.0%	1.9%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	1	6	1	45	5	43	2	0
		rel.	1.0%	5.8%	1.0%	43.7%	4.9%	41.7%	1.9%	0.0%
	Žena	abs.	1	0	0	8	0	12	1	0
		rel.	4.5%	0.0%	0.0%	36.4%	0.0%	54.5%	4.5%	0.0%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

**Tab. 6) Dôležitosť atribútov pri získavaní firemných informácií (priemerné hodnoty škály 1-veľmi dôležité, 6-nedôležité)**

		Pristupnosť zdrojov	Zaujímavosť informácií	Aktuálnosť informácií	Dostatok zdrojov	Zrozumiteľnosť informácií	Celková dôležitosť zdrojov	
Celkové hodnotenie		ø	2.08	2.48	1.85	2.42	2.04	2.29
Závod (pracovisko):	Koksovňa	ø	2.72	2.50	2.06	3.00	2.33	2.83
	Vysoká pece	ø	2.00	2.31	1.75	2.25	1.88	1.75
	Oceľaren	ø	1.67	2.44	1.33	1.44	1.67	1.67
	Lisovňa	ø	2.00	2.38	2.31	2.92	2.38	3.00
	Výskum	ø	1.60	1.80	1.40	1.20	1.20	1.60
	Riadiťstvo	ø	1.67	2.22	1.33	1.67	1.33	1.44
	Zlievarne a strojárne	ø	1.60	2.70	1.40	2.50	1.80	2.30
	Údržba	ø	1.80	2.53	1.40	2.20	1.73	2.20
	Energetika	ø	2.38	2.79	2.14	2.29	2.64	2.64
	Doprava	ø	2.25	2.44	2.50	3.13	2.38	2.44
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	ø	1.50	2.50	1.17	1.50	1.00	2.00
	5-10 rokov	ø	2.29	2.00	1.43	1.86	2.29	1.86
	10-15 rokov	ø	2.04	2.30	1.83	2.78	2.09	2.43
	> 15 rokov	ø	2.08	2.53	1.93	2.43	2.08	2.30
Zaradenie:	THP	ø	1.85	2.49	1.54	2.15	1.85	2.20
	Robotník	ø	2.33	2.41	2.26	2.76	2.30	2.41
Pohlavie:	Muž	ø	2.08	2.43	1.88	2.50	2.15	2.34
	Žena	ø	1.95	2.59	1.68	2.05	1.55	2.05

Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 7) Dôležitosť vybraných typov informácií (priemerné hodnoty škály 1-veľmi dôležité, 5-nedôležité)

			O skupine ArcelorMittal	O ArcelorMittal Ostrava	O zamestnaneckých akciách	O mojej práci	O závode na ktorom pracujem
Celkové hodnotenie			4.10	2.70	4.18	1.71	2.30
Závod (pracovisko):	Koksovňa	ø	4.39	2.72	4.39	1.33	2.17
	Vysoké pece	ø	4.00	2.13	4.13	2.19	2.63
	Oceliareň	ø	4.00	2.89	4.44	1.67	1.89
	Lisovňa	ø	4.00	2.85	4.23	1.85	2.00
	Výskum	ø	4.40	3.20	4.40	1.00	2.00
	Riadiateľstvo	ø	3.89	2.44	4.66	1.78	2.33
	Zlievarne a strojárne	ø	4.10	2.60	3.90	1.70	2.70
	Údržba	ø	4.20	3.40	3.73	1.40	2.27
	Energetika	ø	4.00	2.64	4.36	1.50	2.50
	Doprava	ø	4.00	2.50	4.00	2.25	2.25
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	ø	4.33	3.67	4.00	1.17	1.83
	5-10 rokov	ø	3.57	2.71	3.86	2.00	2.86
	10-15 rokov	ø	4.39	2.57	4.30	1.52	2.22
	> 15 rokov	ø	4.04	2.67	4.19	1.78	2.30
Zaradenie:	THP	ø	4.10	2.69	4.31	1.65	2.24
	Robotník	ø	4.09	2.72	4.02	1.80	2.37
Pohlavie:	Muž	ø	3.99	2.66	4.23	1.79	2.32
	Žena	ø	4.59	2.91	3.95	1.36	2.18



## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 8) Odpovede na vybrané tvrdenia (priemerné hodnoty škály 1-scela súhlasím, 6-scela nesúhlasím)

		Informácie o firme ma zaujímajú	Oficiálne zdroje sú vždy aktuálne	Dôležité info viem najskôr z ofic. zdr.	Ofic. zdr. poskytujú zaujímavé info	O aktualitách viem skôr ako kolegovia	Info z neofic. zdr. si vždy overím	Vo firme je dostatok info. zdrojov	Dôležité info sú zrozumiteľné	Firmné zdroje sú ľahko prístupné	
Celkové hodnotenie		ø	1.46	2.64	3.06	2.55	3.19	2.38	2.47	2.56	2.51
Závod (pracovisko):	Koksovňa	ø	2.00	4.00	4.17	3.50	3.56	3.44	3.78	3.11	3.39
	Vysoké pece	ø	1.19	2.50	2.94	2.19	3.19	2.06	2.00	2.00	2.31
	Oceliaren	ø	1.33	2.67	2.78	2.56	2.89	1.56	2.22	2.67	1.89
	Lisovňa	ø	1.23	2.23	2.54	2.31	3.00	2.15	2.31	2.46	2.31
	Výskum	ø	1.00	2.20	2.60	2.20	3.60	2.00	1.80	2.20	1.80
	Riaditeľstvo	ø	1.33	2.33	3.11	2.11	2.78	2.33	2.11	2.22	2.33
	Zlievarne a strojárne	ø	1.10	2.40	3.20	2.70	3.50	2.20	2.00	3.10	2.00
	Údržba	ø	1.27	2.67	3.20	2.47	3.27	2.33	2.00	2.47	2.27
	Energetika	ø	1.86	2.36	2.57	2.86	3.00	2.64	3.21	3.07	3.29
	Doprava	ø	1.69	2.25	2.81	2.13	3.13	2.25	2.25	2.13	2.44
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	ø	1.50	2.50	2.50	2.33	3.67	2.83	2.33	3.00	2.50
	5-10 rokov	ø	1.71	2.14	2.57	2.43	3.14	2.43	2.57	2.86	3.14
	10-15 rokov	ø	1.35	3.04	3.74	3.00	3.70	2.61	2.70	2.48	2.78
	> 15 rokov	ø	1.47	2.58	2.96	2.46	3.03	2.29	2.42	2.53	2.39
Zaradenie:	THP	ø	1.30	2.66	3.08	2.54	3.08	2.34	2.36	2.68	2.31
	Robotník	ø	1.69	2.61	3.02	2.57	3.33	2.44	2.59	2.41	2.78
Pohlavie:	Muž	ø	1.38	2.64	3.09	2.57	3.20	2.40	2.53	2.59	2.54
	Žena	ø	1.86	2.64	2.91	2.45	3.14	2.32	2.18	2.41	2.36

Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 9 Viete, že Vaša spoločnosť vydáva zamestnanecký časopis?

		Áno viem	Áno, neďávno som to zistil
Celkové hodnotenie		abs. 124	1
		rel. 99.2%	0.8%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs. 18	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Vysoká pece	abs. 16	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Oceliarení	abs. 9	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Lisovňa	abs. 13	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Výskum	abs. 5	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs. 9	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Zlievarenské strojárne	abs. 10	0
		rel. 100.0%	0.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	Údržba	abs. 15	0
		rel. 100.0%	0.0%
	Energetika	abs. 13	1
		rel. 92.9%	7.1%
	Doprava	abs. 16	0
		rel. 100.0%	0.0%
	1-5 rokov	abs. 6	0
		rel. 100.0%	0.0%
Zaradenie:	5-10 rokov	abs. 7	0
		rel. 100.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs. 22	1
		rel. 95.7%	4.3%
> 15 rokov	abs. 89	0	
		rel. 100.0%	0.0%
THP	abs. 71	0	
		rel. 100.0%	0.0%
Robotník	abs. 53	1	
		rel. 98.1%	1.9%
Muž	abs. 103	1	
		rel. 99.0%	1.0%
Žena	abs. 21	0	
		rel. 100.0%	0.0%

Tab. 10) Vnímate interval vydávania časopisu raz mesačne za dostatočný?

		Určite áno	Skôr áno	Skôr nie
Celkové hodnotenie		abs. 78	37	10
		rel. 62.4%	29.6%	8.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs. 14	3	1
		rel. 77.8%	16.7%	5.6%
	Vysoká pece	abs. 7	8	1
		rel. 43.8%	50.0%	6.3%
	Oceliarení	abs. 5	3	1
		rel. 55.6%	33.3%	11.1%
	Lisovňa	abs. 7	5	1
		rel. 53.8%	38.5%	7.7%
	Výskum	abs. 4	0	1
		rel. 80.0%	0.0%	20.0%
	Riaditeľstvo	abs. 7	1	1
		rel. 77.8%	11.1%	11.1%
	Zlievarne a strojárne	abs. 3	4	3
		rel. 30.0%	40.0%	30.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	Údržba	abs. 12	3	0
		rel. 80.0%	20.0%	0.0%
	Energetika	abs. 10	4	0
		rel. 71.4%	28.6%	0.0%
	Doprava	abs. 9	6	1
		rel. 56.3%	37.5%	6.3%
	1-5 rokov	abs. 5	1	0
		rel. 83.3%	16.7%	0.0%
Zaradenie:	5-10 rokov	abs. 4	3	0
		rel. 57.1%	42.9%	0.0%
	10-15 rokov	abs. 11	7	5
		rel. 47.8%	30.4%	21.7%
> 15 rokov	abs. 58	26	5	
		rel. 65.2%	29.2%	5.6%
THP	abs. 46	20	5	
		rel. 64.8%	28.2%	7.0%
Robotník	abs. 32	17	5	
		rel. 59.3%	31.5%	9.3%
Muž	abs. 60	34	10	
		rel. 57.7%	32.7%	9.6%
Žena	abs. 18	3	0	
		rel. 85.7%	14.3%	0.0%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 11) Ako často by mal byť časopis vydávaný?

			2x mesačne	1x mesačne	Štvrtročne	Iné
Celkové hodnotenie		abs.	38	7	4	0
		rel.	76.6%	14.9%	8.5%	0.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	2	2	0	0
		rel.	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	7	2	0	0
		rel.	77.8%	22.2%	0.0%	0.0%
	Oceliarení	abs.	4	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Lisovní	abs.	5	0	1	0
		rel.	83.3%	0.0%	16.7%	0.0%
	Výskum	abs.	1	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs.	2	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Zlievare a strojáre	abs.	6	0	1	0
		rel.	85.7%	0.0%	14.3%	0.0%
	Údržba	abs.	3	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Energetika	abs.	2	0	2	0	
	rel.	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	
Doprava	abs.	4	3	0	0	
	rel.	57.1%	42.9%	0.0%	0.0%	
Počet odpracovaných rokov vo firme	1-5 rokov	abs.	0	0	1	0
		rel.	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	2	1	0	0
		rel.	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	10	1	1	0
		rel.	83.3%	8.3%	8.3%	0.0%
> 15 rokov	abs.	24	5	2	0	
	rel.	77.4%	16.1%	6.5%	0.0%	
Zaradenie:	THP	abs.	18	3	4	0
		rel.	72.0%	12.0%	16.0%	0.0%
	Robotník	abs.	18	4	0	0
		rel.	81.8%	18.2%	0.0%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	33	7	4	0
		rel.	75.0%	15.9%	9.1%	0.0%
	Žena	abs.	3	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Tab. 12) Ako často časopis čítate?

			Každé číslo	Každé druhé číslo	Každé tretie číslo	2-3x ročne	Časopis nečítam nikdy
Celkové hodnotenie		abs.	113	8	1	3	0
		rel.	90.4%	6.4%	0.8%	2.4%	0.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	16	2	0	0	0
		rel.	88.9%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	15	0	1	0	0
		rel.	93.8%	0.0%	6.3%	0.0%	0.0%
	Oceliarení	abs.	9	0	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Lisovňa	abs.	12	1	0	0	0
		rel.	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
	Výskum	abs.	5	0	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs.	8	0	0	1	0
		rel.	88.9%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%
	Zlievare a strojárne	abs.	9	1	0	0	0
		rel.	90.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Údržba	abs.	15	0	0	0	0
		rel.	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme	1-5 rokov	abs.	5	0	0	1	0
		rel.	83.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	5	2	0	0	0
		rel.	71.4%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	20	3	0	0	0
		rel.	87.0%	13.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	> 15 rokov	abs.	83	3	1	2	0
		rel.	93.3%	3.4%	1.1%	2.2%	0.0%
Zaradenie:	THP	abs.	66	1	0	1	0
		rel.	97.2%	1.4%	0.0%	1.4%	0.0%
	Robotník	abs.	44	7	1	2	0
		rel.	81.5%	13.0%	1.9%	3.7%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	98	8	1	2	0
		rel.	89.4%	7.7%	1.0%	1.9%	0.0%
	Žena	abs.	20	0	0	1	0
		rel.	95.2%	0.0%	0.0%	4.8%	0.0%

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 13) Aké časti časopisu si najčastejšie prečítate?

			Úvodné slovo predsedu	Prvá stranu o dianí vo svete	Články výhradne o ostravskej spol.	Články o dianí na závodoch	Volajte Generálnemu riaditeľovi	Články o podporovaných projektoch	Zaujímavosti o zam.	Články týkajúce sa BOZP	Prehľadom si len titulku a foto
Celkové hodnotenie		abs.	44	37	99	85	60	40	42	35	0
		rel.	35.2%	29.6%	79.2%	68.0%	48.0%	32.0%	33.6%	28.0%	0.0%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	5	4	14	18	11	6	7	6	0
		rel.	27.8%	22.2%	77.8%	100.0%	61.1%	33.3%	38.9%	33.3%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	7	4	15	8	12	6	7	6	0
		rel.	43.8%	25.0%	93.8%	50.0%	75.0%	37.5%	43.8%	37.5%	0.0%
	Oceliaren	abs.	3	7	7	4	4	4	3	3	0
		rel.	33.3%	77.8%	77.8%	44.4%	44.4%	44.4%	33.3%	33.3%	0.0%
	Lisovňa	abs.	6	7	10	10	4	6	3	6	0
		rel.	46.2%	53.8%	76.9%	76.9%	30.8%	46.2%	23.1%	46.2%	0.0%
	Výskum	abs.	2	1	5	2	2	0	1	1	0
		rel.	40.0%	20.0%	100.0%	40.0%	40.0%	0.0%	20.0%	20.0%	0.0%
	Riaditeľstvo	abs.	2	2	7	4	4	3	3	2	0
		rel.	22.2%	22.2%	77.8%	44.4%	44.4%	33.3%	33.3%	22.2%	0.0%
	Zlievame a strojáme	abs.	4	2	9	9	5	3	2	2	0
		rel.	40.0%	20.0%	90.0%	90.0%	50.0%	30.0%	20.0%	20.0%	0.0%
	Údržba	abs.	7	5	14	10	6	5	7	3	0
		rel.	46.7%	33.3%	93.3%	66.7%	40.0%	33.3%	46.7%	20.0%	0.0%
	Energetika	abs.	3	2	7	12	3	3	6	1	0
		rel.	21.4%	14.3%	50.0%	85.7%	21.4%	21.4%	42.9%	7.1%	0.0%
	Doprava	abs.	5	3	11	8	9	4	3	5	0
		rel.	31.3%	18.8%	68.8%	50.0%	56.3%	25.0%	18.8%	31.3%	0.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme	1-5 rokov	abs.	1	1	5	2	0	1	1	1	0
		rel.	16.7%	16.7%	83.3%	33.3%	0.0%	16.7%	16.7%	16.7%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	3	3	4	6	1	2	3	2	0
		rel.	42.9%	42.9%	57.1%	85.7%	14.3%	28.6%	42.9%	28.6%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	9	5	19	17	11	6	8	8	0
		rel.	39.1%	21.7%	82.6%	73.9%	47.8%	26.1%	34.8%	34.8%	0.0%
	> 15 rokov	abs.	31	28	71	60	48	31	30	24	0
		rel.	34.8%	31.5%	79.8%	67.4%	53.9%	34.8%	33.7%	27.0%	0.0%
Zaradenie:	THP	abs.	27	23	60	48	30	24	24	18	0
		rel.	38.0%	32.4%	84.5%	67.6%	42.3%	33.8%	33.8%	25.4%	0.0%
	Robotník	abs.	17	14	39	37	30	16	18	17	0
		rel.	31.5%	25.9%	72.2%	68.5%	55.6%	29.6%	33.3%	31.5%	0.0%
Pohlavie:	Muž	abs.	36	33	80	70	48	31	31	30	0
		rel.	34.6%	31.7%	76.9%	67.3%	46.2%	29.8%	29.8%	28.8%	0.0%
	Žena	abs.	8	4	19	15	12	9	11	5	0
		rel.	38.1%	19.0%	90.5%	71.4%	57.1%	42.9%	52.4%	23.8%	0.0%

Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 14) Aký je Váš názor na informácie, ktoré v časopise nájdete? (priemerné hodnoty škály 1-scela súhlasím, 6-scela nesúhlasím):

			Obsahuje dôležité info.	Informácie sú dostatočné	Informácie sú zrozumiteľné	Sú aktuálne, informujú o novinkách	Informujú o zámeroch manažmentu	Informujú o výkonoch spoločnosti	Pomáhajú chápať kroky manažmentu	Informujú o projektoch	Uvádzajú zaujímavosti z dcérskych spol.	Prinášajú info. o spolupracovníkoch
Celkové hodnotenie			2.66	2.81	2.54	2.82	3.18	2.77	3.32	2.34	2.34	2.49
Závod (pracovisko):	Koksovňa	ø	3.39	3.50	2.94	3.61	4.44	3.08	4.61	3.22	2.83	3.11
	Vysoké pece	ø	2.19	2.56	2.13	2.06	2.63	2.69	2.56	1.94	1.88	2.25
	Oceliaren	ø	2.78	2.89	2.44	3.44	3.22	2.33	3.33	1.89	2.67	2.33
	Lisovňa	ø	2.62	2.69	2.31	2.77	3.08	2.85	3.15	2.38	2.23	2.54
	Výskum	ø	2.00	2.40	1.80	2.80	3.00	2.40	3.40	1.40	1.80	1.60
	Riaditeľstvo	ø	2.44	2.44	2.22	2.33	2.78	2.89	3.00	2.33	2.11	2.22
	Zlievarne a strojárne	ø	2.50	3.30	3.10	3.20	3.20	3.10	3.60	2.30	2.20	2.80
	Údržba	ø	2.67	2.73	2.67	2.67	3.13	2.53	3.20	2.07	2.07	2.40
	Energetika	ø	3.07	2.86	3.00	2.86	3.14	2.79	3.00	2.79	3.00	2.50
	Doprava	ø	2.38	2.38	2.31	2.56	2.69	2.75	3.13	2.19	2.19	2.38
Počet odpracovaných rokov vo firme	1-5 rokov	ø	3.00	2.83	2.50	2.83	3.17	3.33	4.00	2.17	2.00	2.17
	5-10 rokov	ø	2.71	3.00	2.86	2.86	3.00	2.57	2.71	2.71	2.57	2.29
	10-15 rokov	ø	2.87	3.04	2.22	3.09	3.30	3.00	3.43	2.48	2.52	2.48
	> 15 rokov	ø	2.58	2.73	2.61	2.75	3.16	2.69	3.29	2.29	2.29	2.53
Zaradenie:	THP	ø	2.62	2.80	2.56	2.87	3.21	2.72	3.48	2.23	2.28	2.39
	Robotník	ø	2.72	2.81	2.52	2.76	3.13	2.83	3.11	2.50	2.41	2.61
Pohlavie:	Muž	ø	2.63	2.82	2.57	2.88	3.23	2.80	3.37	2.31	2.35	2.51
	Žena	ø	2.81	2.76	2.43	2.52	2.90	2.62	3.10	2.52	2.29	2.38

## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 15) Ohodnot'te, prosím, obsah firemného časopisu (priemerné hodnoty škály 1-veľmi sa mi páči, 6-vôbec sa mi nepáči):

			Informácie o skupine AM	Úvodné slovo predsedu	Volajte Gen. riaditeľovi	Aktuality o dianí v spol.	Informácie o jednotlivých závodoch	Články o podporovaných projektoch	Rubrika pre dcérske spoločnosti	Články o BOZP	Zaujímavosti o zamestnancoch
Celkové hodnotenie			ø	2.62	2.27	2.64	2.42	2.38	2.48	2.70	2.50
Závod (pracovisko):	Koksovňa	ø	2.94	2.39	2.72	2.56	2.39	2.94	2.78	2.72	2.89
	Vysoká pece	ø	1.88	1.75	2.00	1.75	2.19	2.13	2.58	2.13	2.08
	Oceliarení	ø	2.89	2.22	2.89	2.78	2.78	2.78	3.00	2.56	3.00
	Lisovňa	ø	2.31	2.15	3.00	2.38	2.23	2.15	2.23	2.15	2.31
	Výskum	ø	2.20	2.20	2.40	1.80	2.00	2.60	2.20	2.20	2.60
	Riaditeľstvo	ø	2.44	2.22	2.89	2.00	2.33	2.22	2.44	2.11	2.11
	Zlievarne a strojárne	ø	3.20	2.60	2.60	3.10	2.50	2.40	3.10	2.40	2.30
	Údržba	ø	2.93	2.13	2.47	2.47	2.80	2.40	2.73	2.40	2.47
	Energetika	ø	3.00	2.71	3.43	3.07	2.29	2.86	2.93	3.50	2.79
	Doprava	ø	2.38	2.38	2.19	2.19	2.25	2.31	2.81	2.44	2.44
Počet odpracovaných rokov vo firme	1-5 rokov	ø	3.00	2.67	3.50	2.83	2.67	2.67	2.67	2.83	2.67
	5-10 rokov	ø	3.00	2.88	3.29	3.14	2.29	3.00	2.57	3.00	2.88
	10-15 rokov	ø	2.61	2.30	2.39	2.43	2.48	2.30	3.09	2.74	2.74
	> 15 rokov	ø	2.57	2.19	2.60	2.34	2.35	2.47	2.62	2.37	2.39
Zaradenie:	IHP	ø	2.72	2.25	2.69	2.51	2.45	2.56	2.80	2.51	2.52
	Robotník	ø	2.50	2.30	2.57	2.31	2.30	2.37	2.57	2.48	2.48
Pohlavie:	Muž	ø	2.66	2.35	2.65	2.49	2.45	2.54	2.78	2.55	2.61
	Žena	ø	2.43	1.90	2.57	2.10	2.05	2.19	2.33	2.24	1.95



Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 16) Ohodnot'te, prosím, jednotlivé prvky magazínu podľa toho ako ich vnímate (priemerné hodnoty škály 1-najlepší, 6-najhorší):

			Názov časopisu	Veľkostný formát	Kvalita papiera	Grafické spracovanie	Farebnosť	Jednotný celosvetový formát	Obsahová náplň	
Celkové hodnotenie			σ	2.62	2.27	2.64	2.42	2.38	2.48	2.70
Závod (pracovisko):	Koksovňa	σ	3.44	5.22	3.11	2.39	2.17	5.00	3.00	
	Vysoká pece	σ	1.88	4.00	2.56	2.19	2.31	3.00	2.56	
	Oceliareň	σ	2.44	3.00	2.78	2.44	2.00	3.33	2.78	
	Lisovňa	σ	2.08	4.85	3.46	2.23	1.77	3.00	2.46	
	Výskum	σ	2.20	4.00	1.60	1.80	1.40	2.00	2.40	
	Riaditeľstvo	σ	2.33	5.78	3.11	1.89	2.44	4.56	2.33	
	Zlievarna a strojárne	σ	2.90	4.80	3.80	2.60	2.70	4.10	2.80	
	Údržba	σ	2.67	4.67	2.73	2.20	2.20	3.67	2.53	
	Energetika	σ	3.64	4.93	3.29	2.64	2.50	4.00	2.93	
	Doprava	σ	2.00	3.44	2.25	2.13	2.00	2.69	2.38	
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	σ	2.33	4.50	3.50	2.00	1.67	4.00	3.00	
	5-10 rokov	σ	3.43	5.43	4.00	2.71	2.71	4.71	2.86	
	10-15 rokov	σ	2.83	4.78	2.57	2.43	2.30	4.09	2.65	
	> 15 rokov	σ	2.49	4.35	2.88	2.22	2.15	3.39	2.60	
Zaradenie:	THP	σ	2.55	4.59	2.87	2.24	2.10	3.59	2.63	
	Robotník	σ	2.67	4.37	2.96	2.33	2.30	3.67	2.65	
Pohlavie:	Muž	σ	2.64	4.42	2.92	2.36	2.27	3.63	2.73	
	Žena	σ	2.38	4.86	2.86	1.90	1.76	3.62	2.19	



## Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 17) Celkovo hodnotíte firemný časopis "1" ako:

Celkové hodnotenie			Vynikajúci	Dobry	Dostatočný	Nedostatočný
		abs.	5	88	30	2
		rel.	4.0%	70.4%	24.0%	1.6%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	0	8	10	0
		rel.	0.0%	44.4%	55.6%	0.0%
	Vysoké pece	abs.	1	14	1	0
		rel.	6.3%	87.5%	6.3%	0.0%
	Oceliareň	abs.	0	7	2	0
		rel.	0.0%	77.8%	22.2%	0.0%
	Lisovňa	abs.	0	12	1	0
		rel.	0.0%	92.3%	7.7%	0.0%
	Výskum	abs.	0	4	1	0
		rel.	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%
	Riadiťstvo	abs.	0	6	3	0
		rel.	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
	Zlievareň a strojárne	abs.	1	6	2	1
		rel.	10.0%	60.0%	20.0%	10.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	0	4	2	0
		rel.	0.0%	66.7%	33.3%	0.0%
	5-10 rokov	abs.	0	3	4	0
		rel.	0.0%	42.9%	57.1%	0.0%
	10-15 rokov	abs.	1	14	8	0
		rel.	4.3%	60.9%	34.8%	0.0%
Zaradenie:	THP	abs.	3	50	17	1
		rel.	4.2%	70.4%	23.9%	1.4%
Pohlavie:	Muž	abs.	2	38	13	1
		rel.	3.7%	70.4%	24.1%	1.9%
	Žena	abs.	3	73	26	2
		rel.	2.9%	70.2%	25.0%	1.9%
	Žena	abs.	2	15	4	0
		rel.	9.5%	71.4%	19.5%	0.0%

Tab. 18) Uschováate si staršie vydanie časopisu?

Celkové hodnotenie			Nie	Áno
		abs.	109	16
		rel.	87.2%	12.8%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	abs.	16	2
		rel.	88.9%	11.1%
	Vysoké pece	abs.	14	2
		rel.	87.5%	12.5%
	Oceliareň	abs.	8	1
		rel.	88.9%	11.1%
	Lisovňa	abs.	11	2
		rel.	84.6%	15.4%
	Výskum	abs.	3	2
		rel.	60.0%	40.0%
	Riadiťstvo	abs.	7	2
		rel.	77.8%	22.2%
	Zlievareň a strojárne	abs.	9	1
		rel.	90.0%	10.0%
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	abs.	14	1
		rel.	93.3%	6.7%
	5-10 rokov	abs.	13	1
		rel.	92.9%	7.1%
	10-15 rokov	abs.	14	2
		rel.	87.5%	12.5%
Zaradenie:	THP	abs.	4	2
		rel.	66.7%	33.3%
Pohlavie:	Muž	abs.	6	1
		rel.	85.7%	14.3%
	Žena	abs.	21	2
		rel.	91.3%	8.7%
	Žena	abs.	78	11
		rel.	87.6%	12.4%
Zaradenie:	THP	abs.	58	13
		rel.	81.7%	18.3%
Pohlavie:	Muž	abs.	51	3
		rel.	94.4%	5.6%
	Žena	abs.	93	11
		rel.	89.4%	10.6%
	Žena	abs.	16	5
		rel.	76.2%	23.8%

Príloha č. 7 – TABUĽKY KOMPLETNÝCH VÝSLEDKOV

Tab. 19) Tabuľka priemerov a percentuálnych vyjadrení pozičných máp:

			Prístupnosť zdrojov		Zaujímavosť informácií		Aktuálnosť informácií		Dostatok zdrojov		Zrozumiteľnosť informácií		Celkový priemer (nový stred pozičných máp)		
			súhlas	dôležitosť	súhlas	dôležitosť	súhlas	dôležitosť	súhlas	dôležitosť	súhlas	dôležitosť	súhlas	dôležitosť	
Celkové hodnotenie			σ	2,51	2,06	2,55	2,46	2,64	1,85	2,47	2,42	2,56	2,04	2,55	2,16
			%	69,8%	78,9%	69,0%	70,9%	67,2%	83,0%	70,6%	71,7%	68,8%	79,2%	69,1%	76,7%
Závod (pracovisko):	Koksovňa	σ	3,39	2,72	3,50	2,50	4,00	2,06	3,78	3,00	3,11	2,33	3,56	2,52	
		%	52,2%	65,6%	50,0%	70,0%	40,0%	78,9%	44,4%	60,0%	57,8%	73,3%	48,9%	69,6%	
	Vysoké pece	σ	2,31	2,00	2,19	2,31	2,50	1,75	2,00	2,25	2,00	1,88	2,20	2,04	
		%	73,8%	80,0%	76,3%	73,8%	70,0%	85,0%	80,0%	75,0%	80,0%	82,5%	76,0%	79,3%	
	Oceliaren	σ	1,89	1,67	2,56	2,44	2,67	1,33	2,22	1,44	2,67	1,67	2,40	1,71	
		%	82,2%	86,7%	68,9%	71,1%	66,7%	93,3%	75,6%	91,1%	66,7%	86,7%	72,0%	85,8%	
	Lisovňa	σ	2,31	2,00	2,31	2,38	2,23	2,31	2,31	2,92	2,46	2,38	2,32	2,37	
		%	73,8%	80,0%	73,8%	72,3%	75,4%	73,8%	73,8%	61,5%	70,8%	72,3%	73,5%	72,5%	
	Výskum	σ	1,80	1,60	2,20	1,80	2,20	1,40	1,80	1,20	2,20	1,20	2,04	1,44	
		%	84,0%	88,0%	76,0%	84,0%	76,0%	92,0%	84,0%	96,0%	76,0%	96,0%	79,2%	91,2%	
	Riaditeľstvo	σ	2,33	1,67	2,11	2,22	2,33	1,33	2,11	1,67	2,22	1,33	2,22	1,64	
		%	73,3%	86,7%	77,8%	75,6%	73,3%	93,3%	77,8%	86,7%	75,6%	93,3%	75,6%	87,1%	
	Zlievare a strojáre	σ	2,00	1,60	2,70	2,70	2,40	1,40	2,00	2,50	3,10	1,80	2,44	2,00	
		%	80,0%	88,0%	66,0%	66,0%	72,0%	92,0%	80,0%	70,0%	58,0%	84,0%	71,2%	80,0%	
	Údržba	σ	2,27	1,80	2,47	2,53	2,67	1,40	2,00	2,20	2,47	1,73	2,37	1,93	
		%	74,7%	84,0%	70,7%	69,3%	66,7%	92,0%	80,0%	76,0%	70,7%	85,3%	72,5%	81,3%	
	Energetika	σ	3,29	2,36	2,86	2,79	2,36	2,14	3,21	2,29	3,07	2,64	2,96	2,44	
		%	54,3%	72,9%	62,9%	64,3%	72,9%	77,1%	55,7%	74,3%	58,6%	67,1%	60,9%	71,1%	
	Doprava	σ	2,44	2,25	2,13	2,44	2,25	2,50	2,25	3,13	2,13	2,38	2,24	2,54	
		%	71,3%	75,0%	77,5%	71,3%	75,0%	70,0%	75,0%	57,5%	77,5%	72,5%	75,3%	69,3%	
Počet odpracovaných rokov vo firme:	1-5 rokov	σ	2,50	1,50	2,33	2,50	2,50	1,17	2,33	1,50	3,00	1,00	2,53	1,53	
		%	70,0%	90,0%	73,3%	70,0%	70,0%	96,7%	73,3%	90,0%	60,0%	100,0%	69,3%	89,3%	
	5-10 rokov	σ	3,14	2,29	2,43	2,00	2,14	1,43	2,57	1,86	2,86	2,29	2,63	1,97	
		%	57,1%	74,3%	71,4%	80,0%	77,1%	91,4%	68,6%	82,9%	62,9%	74,3%	67,4%	80,6%	
	10-15 rokov	σ	2,78	2,04	3,00	2,30	3,04	1,83	2,70	2,78	2,48	2,09	2,80	2,21	
		%	64,3%	79,1%	60,0%	73,9%	59,1%	83,5%	66,1%	64,3%	70,4%	78,3%	64,0%	75,8%	
Zaradenie:	> 15 rokov	σ	2,39	2,08	2,46	2,53	2,58	1,93	2,42	2,43	2,53	2,08	2,48	2,21	
		%	72,1%	78,4%	70,8%	69,4%	68,3%	81,3%	71,7%	71,5%	69,4%	78,4%	70,5%	75,8%	
	THP	σ	2,31	1,85	2,54	2,49	2,66	1,54	2,38	2,15	2,68	1,85	2,51	1,97	
		%	73,8%	83,1%	69,3%	70,1%	66,8%	89,3%	72,4%	76,9%	66,5%	83,1%	69,7%	80,5%	
	Robotník	σ	2,78	2,33	2,57	2,41	2,61	2,26	2,59	2,76	2,41	2,30	2,59	2,41	
		%	64,4%	73,3%	68,5%	71,9%	67,8%	74,8%	68,1%	64,8%	71,9%	74,1%	68,1%	71,8%	
Pohlavie:	Muž	σ	2,54	2,08	2,57	2,43	2,64	1,88	2,53	2,50	2,59	2,15	2,58	2,21	
		%	69,1%	78,4%	68,5%	71,5%	67,2%	82,3%	69,3%	70,1%	68,2%	77,1%	68,5%	75,9%	
	Žena	σ	2,36	1,95	2,45	2,59	2,64	1,68	2,18	2,05	2,41	1,55	2,41	1,96	
		%	72,7%	80,9%	70,9%	68,2%	67,3%	86,4%	76,4%	79,1%	71,8%	89,1%	71,8%	80,7%	